



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo Escrito

**Planeación Estratégica Implementada en un Sistema
de Franquicias**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Finanzas

Presenta: **Teresita del Rosario Narváez Quiroz**

Tutor: **M.F. Alfredo Delgado Guzmán**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	4
FRANQUICIA	4
1. Concepto de Franquicia	4
2. Origen Histórico	4
3. Elementos de la Franquicia.....	7
3.1 Franquiciante	7
3.2 Franquiciatario	8
3.3 Obligaciones Financieras.....	9
3.4 Saber Cómo (Know How).....	11
4. Tipos de Franquicias.....	16
5. Objetivo de las Franquicias	17
6. Características de la Franquicia.....	18
7. Franquicias en el Mundo	19
7.1 El desarrollo en Estados Unidos	20
7.2 La internacionalización de las franquicias	23
7.2.1 Estados Unidos	26
7.2.2 Iberoamérica	27
7.2.3 Europa	30
CAPITULO II.....	38
MARCO LEGAL	38
1. Antecedentes Legales	38
2. Ubicación de la Franquicia dentro de La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.....	40
2.1 Artículo 142	40
3. Marca	43
4. Secretos Industriales	43
5. Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.....	44
6. La Circular de Oferta de Franquicia y el Reglamento de la LPI	45
7. Programa de Certificación de Franquicias.....	48
8. El Contrato de Franquicia.....	50
CAPITULO III.....	57
FRANQUICIAS EN MÉXICO	57
1. Evolución.....	57
2. Las Tres Etapas en el Desarrollo de las Franquicias en México	61
3. Experiencia de los Franquiciantes	67
4. Experiencia de los Franquiciatarios.....	71
5. Asociación Mexicana de Franquicias	73
5.1 Servicios que Proporciona la Asociación Mexicana de Franquicias	73
5.2 Requisitos para Ser Socio de las Asociación Mexicana de Franquicias	75
5.3 Código de Ética de la AMF	75
5.4 Estructura del Código de Ética de la AMF	76
6. La Situación Actual	79
7. La Norma Mexicana de Franquicias.....	82

CAPITULO IV	84
GENERALIDADES DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	84
1. Estrategia Cohen - Cyert.....	84
1.1. <i>Formulación de metas</i>	85
1.2. <i>Análisis del entorno</i>	85
1.3. <i>Asignación de Valores Cuantitativos</i>	86
1.4. <i>El Microproceso de Formulación de Estrategia</i>	87
1.5. <i>Análisis de la Brecha</i>	88
1.6. <i>Investigación Estratégica</i>	88
1.7. <i>Selección de la Cartera de Alternativas Estratégicas</i>	89
1.8. <i>Implementación del Programa Estratégico</i>	89
1.9. <i>Medición, Retroalimentación y Control</i>	90
2. Estrategia James Brian Quinn.....	90
3. Estrategia Igor Ansoff	93
4. Estrategia Hermida - Serra	95
CAPITULO V	99
INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR UN NEGOCIO.....	99
1. Posibilidad de Franquiciar el Negocio	102
2. Desarrollo de un Sistema de Franquicias	104
3. Elementos a considerar en la implementación del sistema de franquicias	105
3.1. <i>Análisis de la empresa</i>	105
3.2. <i>Programa para Otorgar Franquicias</i>	106
3.3. <i>Organización del Franquiciante</i>	107
CAPITULO VI	109
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FRANQUICIAS	109
1. Misión de las Empresas	109
2. La Planeación y la Administración Central.....	109
3. Manual del Franquiciante	112
4. Plan de Comercialización de Franquicias.....	115
5. Programa de Entrenamiento o Capacitación a los Franquiciatarios.....	116
6. Control financiero.....	118
6.1. <i>Precio de una Franquicia y las Regalías</i>	118
7. Supervisión de la Red de Franquiciatarios	124
8. Manual del Franquiciatario.....	125
9. Ventajas y Desventajas del Franquiciante	128
9.1. <i>Ventajas</i>	128
9.2. <i>Desventajas</i>	129
10. Ventajas y Desventajas del Franquiciatario.....	129
10.1. <i>Ventajas</i>	129
10.2. <i>Desventajas</i>	129
11. Formas de Operación de las Franquicias.....	129
11.1. <i>Franquicias Nacionales</i>	130
11.2. <i>Franquicias Extranjeras</i>	130
11.3. <i>Franquicia de Formato de Negocio</i>	131
11.4. <i>Franquicia de Producto y Marca Registrada</i>	131

11.5 Franquicias de Servicios	132
11.6 Franquicias de Bienes	133
12. La Unidad Piloto.....	133
13. Análisis FODA.	135
CAPITULO VII	137
LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UN SISTEMA DE FRANQUICIA.....	137
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXO 1	151
EJEMPLO DE CONTRATO	151
DE FRANQUICIA.....	151

INTRODUCCION

Actualmente nuestro país se encuentra en una nueva etapa, donde la apertura comercial es un elemento estratégico para su crecimiento económico, que ha traído consigo un notable incremento en la competencia la cual obliga a los empresarios mexicanos a trabajar con mayor calidad.

La poca experiencia que se tiene en el ámbito de las expresiones modernas del mercado aunada a la pobre tecnología comparada con la de otras naciones y la crisis económica que aún persiste, dificultan más el desarrollo de nuevos negocios que se refleja en una disminución considerable en las fuentes de empleo y de capital líquido y por tanto, en un estancamiento comercial, que merma la posibilidad de alcanzar el éxito de los negocios que surgen en nuestro país.

Ante estas condiciones económicas han surgido modalidades comerciales que rompen con los esquemas que se venían dando, por ejemplo, una forma tradicional de negocio era el de un solo propietario, en tanto que ahora la mejor manera de crecer es buscar la participación de otros inversionistas, como es el caso de las franquicias, en las que se unen franquiciante y franquiciatario para crear un nuevo negocio. De hecho lo anterior constituye la esencia de la franquicia cuyo éxito es innegable, a tal grado que se le considera como la revolución comercial de fines del siglo XX.

Es necesario tener en cuenta que las franquicias tienen riesgos y que por ello es importante analizar los resultados de las compañías que han franquiciado sus negocios; así mismo se debe considerar que la gran mayoría de estas son extranjeras y que no cuentan con manuales de políticas y procedimientos en español, que están creadas en un país con cultura y economía distintas de las nuestras y que existe una diversidad de negocios que no se encuentran

estructuralmente fuertes como para desarrollarse a la velocidad que este tipo de negocios requiere.

Por otra parte, la planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos organizacionales.

Considerando éstos importantes aspectos, tanto de la planeación estratégica como de las franquicias, es que se realizó esta investigación monográfica, que tiene la intención de servir como guía en la cual el lector encontrará cómo funciona una franquicia, los aspectos básicos de ésta, los antecedentes que le dieron origen, su desarrollo y expansión en nuestro país, además de conocer algunos modelos de planeación estratégica y su influencia en este formato de negocio.

Este trabajo consta de siete capítulos, los cuales resumiré brevemente:

En el capítulo 1 se dará a conocer el concepto de franquicia, su origen histórico, elementos, objetivos, características, etc.

En el capítulo 2 se analizará el marco legal en México

En el capítulo 3 se dará una reseña de las franquicias en México

En el capítulo 4 se expondrán generalidades de cuatro autores (Cohen – Cyert, James Brian Quinn, Igor Ansoff y Hermida –Serra), cuyas estrategias se emplean en el sistema de franquicias.

En el capítulo 5 se hablará de la influencia de la Planeación Estratégica en la Franquicia.

En el capítulo 6 se desarrollará la Planeación Estratégica en las Franquicias.

En el capítulo 7 se hablará de la implementación de la Planeación Estratégica en un sistema de Franquicia.

CAPITULO I

FRANQUICIA

Para abordar el tema de las franquicias se debe comenzar con los conceptos más elementales, por ello cualquier persona interesada en los aspectos fundamentales del modelo de la franquicia debe comenzar por conocer entre otras muchas cosas, en qué consiste una franquicia y su estructura organizacional.

1. Concepto de Franquicia

La **Franquicia** es un sistema de negocios a través de la comercialización de bienes y servicios dentro del cual existe una relación entre una persona (física o moral) a la que se le llama franquiciante que es quién aporta su marca o nombre comercial, los conocimientos y experiencia del negocio, comúnmente llamado *Know How*, así como toda la información adicional necesaria para que otra persona llamada franquiciatario aporte la inversión y su trabajo para la operación de un negocio.

Considerando la legislación vigente, establece que existirá franquicia, cuando con la Licencia de una Marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

2. Origen Histórico

Han existido diversos antecedentes de empresas que operaron bajo modelos que si bien no constituyen una franquicia como tal, han sido precursoras para la creación de las franquicias.

El concepto de franquicia desarrolló sus primeras actividades en 1898 en los Estados Unidos con el caso de la compañía de máquinas de coser "Singer and Co.", Singer Sewing Machine Company que en 1850¹ atravesaba por problemas serios de liquidez y capacidad instalada, que no le permitían enfrentar la demanda del mercado por lo que se vio en la necesidad de modificar su estructura operativa.

Para tal fin comenzó a cobrar a sus vendedores el derecho de comercializar sus máquinas en vez de pagarles por venderlas; con esta medida no sólo logró reducir sus costos, fundamentalmente referentes a salarios, sino también creó lo que hoy se conoce como **concesionarios**, (que es un acuerdo por el cual se autoriza el uso y explotación de un nombre comercial o marca, aunado a la venta y/o prestación de bienes y servicios).

Así los concesionarios pagaban a Singer una cuota por derecho de venta de las máquinas, las adquirían y vendían posteriormente con un sobreprecio; de esta forma resolvieron el problema de liquidez de la empresa, sin embargo el precio alzado trajo consecuencias que Singer tuvo que enfrentar tiempo después.

Por otra parte, se presentaron dificultades económicas en otras ramas industriales ante las cuales se adoptaron modelos de negocios similares a los concesionarios; así operaron la industria automotriz y petrolera, tal es el caso de las gasolineras que en los Estados Unidos se manejaban por medio de la compañía Standard Oil Co. la cual optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas.

Los nuevos concesionarios establecieron sus propios precios y generaron también sus propios ingresos con los beneficios y riesgos de un empresario; con ello la Standard Oil Co. dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban

¹ Enrique, GONZÁLEZ CALVILLO, Franquicias: la revolución de los 90's, México: Mc Graw Hill, 1994, pp. 35-47.

muy costosos, y poco a poco comenzó a ser competitiva a la vez que redujo sus precios con el consecuente sacrificio de utilidades para que así sus concesionarios pudieran ofrecer precios accesibles.

Otra compañía que presenta un caso muy interesante sobre el nacimiento de las franquicias es Coca-Cola, que actualmente es una de las empresas más conocidas y con mayor prestigio en todo el mundo.

En 1899, dos inversionistas persuadieron al Presidente de Coca-Cola para que les otorgara los derechos para vender el producto en botellas por todo Estados Unidos, con la restricción de que esta bebida no interfiriera con su negocio de fuentes de sodas. Así fueron como se estableció la primera embotelladora en el mundo, "los inversionistas absorbieron el 100% del costo de instalación y se encargaron de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario. Para satisfacer la demanda del producto que crecía rápidamente, decidieron "franquiciar" los derechos del producto para distintas zonas geográficas. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciantes. Para 1919 existían ya 100 embotelladoras"²

De los ejemplos anteriores, se deducen dos aspectos fundamentales para analizar y que forman parte del origen y éxito de las franquicias. Por una parte, la necesidad de expansión debido a que la distribución del producto resulta ser insuficiente para el número de demandantes y para que ésta se logre es necesaria la aceptación del producto en una región local, sólo así se pensará en una probable expansión; y por otra, que el producto debe ser novedoso, ya que el negocio que quiera ser franquiciado, requiere de una mercancía que se venda sin problemas, sin olvidar que los neoinversionistas buscan que el bien o servicio

² Enrique, GONZÁLEZ CALVILLO, Franquicias: la revolución de los 90's, México: Mc Graw Hill, 1994, pp. 35-47.

ofertado tenga ya aceptación o la haya tenido en otros lugares, o al menos que ya cuente con aprobación de los demandantes.

3. Elementos de la Franquicia

Existen cuatro elementos indispensables y que se pueden ubicar en cualquier tipo de franquicia y son los siguientes:

Franquiciante

Franquiciatario

Know How

Obligaciones Financieras

3.1 Franquiciante

Como ya se mencionó anteriormente es la persona que cuenta con un negocio preestablecido con perspectivas de crecimiento quien al carecer de recursos propios, decide otorgar los conocimientos y experiencias del mismo a otras que lo comercialicen y finalmente colaboren en su expansión.

El franquiciante es llamado también franquiciador y debe contar con ciertas características que le ayuden a tener una visión concreta de lo que el trabajo en equipo representa dentro del sistema de franquicias, ya que para operar con eficiencia un negocio bajo este formato es necesario compartir no sólo experiencias y conocimientos sino decisiones y tiempo que muchos se niegan a brindar.

El éxito de un negocio operado bajo este sistema radica en que todos los socios deben ser considerados como elementos de gran importancia para el funcionamiento de un establecimiento y es preciso que el franquiciante busque nuevos inversionistas para que el negocio crezca a un ritmo cada vez mayor.

Otro elemento fundamental es la comunicación que debe existir entre los asociados en el contrato de franquicia, de tal forma que los éxitos, problemas y necesidades puedan difundirse con periodicidad para no obstaculizar la operación del negocio.

Otra característica importante con la que debe contar aquella persona que decida franquiciar su negocio, es la de ser un magnífico vendedor que no sólo analice lo que ya ha hecho por el negocio, sino lo que puede hacer en el futuro; ya que siempre existirán nuevos lugares y clientes a donde un negocio puede llegar y tendrá mayores expectativas de crecer si su política principal es la de trabajar con calidad y con la misión de servir.

Es por ello que el franquiciante no debe conformarse con lo que tiene, sino que debe tratar de mejorar día a día sin importar que las ganancias obtenidas sean repartidas entre sus asociados; este es un aspecto básico para lograr el éxito ya que quién no desea compartir los beneficios no sirve para franquiciar.

Finalmente, es necesario señalar que la ética juega un papel relevante para el franquiciante y el franquiciatario ya que operar un negocio con honestidad construye y fortalece el prestigio de un nombre comercial, el cual radica en la calidad y credibilidad que ofrezca a sus clientes.

3.2 Franquiciatario

Conocido también como franquiciado, es aquel que decide adquirir, a cambio de una cuota inicial y cuotas periódicas llamadas regalías, el derecho a comercializar un bien o servicio dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.

La cuota o pago inicial se conoce como *Franchise Fee* y tiene valor único, es el pago que generalmente realiza el franquiciatario al momento de la firma del contrato de franquicia, que a su vez es el acuerdo por medio del cual se legaliza un negocio de este tipo.

Dentro de este pago normalmente se cobra el nivel o posición de la marca dentro del mercado, la asistencia técnica y el reconocimiento como empresa sólida.

El pago inicial incluye:

- Programa completo de entrenamiento teórico y práctico.
- Asistencia profesional en la selección y evaluación técnica del local.
- Apoyo en la negociación y formalización del contrato de arrendamiento del local.
- Asistencia profesional en el proyecto arquitectónico adecuado a la orientación y la reforma del inmueble para posteriormente adecuarlo a los patrones de la franquicia.
- Paquete especial de promoción local para la gran inauguración de la franquicia.
- Manuales de operación del negocio.
- Referencia de clientes a nivel nacional e internacional
- Derecho inicial de uso de marca del franquiciante y
- Apoyo en el equipo de inauguración y apertura del negocio. ³

3.3 Obligaciones Financieras

Consideradas como otro elemento presente en toda franquicia, se definen como las cantidades que deberá desembolsar el franquiciante y que retribuyen al franquiciatario por los servicios prestados.

Las diversas formalidades financieras que se pueden plantear para la concesión de una franquicia son las que se citan a continuación:

³ Centro de Investigación Financiera, "Aspectos relevantes en este tipo de inversión". en *Guía para invertir en franquicias*. No 54.marzo 1999. Barcelona. pp 14
Fuente: Universidad de Sevilla

Inversión Inicial

Supone el desembolso total que deberá realizar el franquiciante hasta la puesta en marcha del nuevo centro.

Derecho o canon de entrada

Es el desembolso que deberá realizar el franquiciante por beneficiarse de las diferentes ventajas que le otorga su entrada en la red de Franquicias, incluyendo el derecho a utilizar la marca de la Franquicia y todos los servicios de asistencia y asesoramiento que le serán prestados hasta la puesta en marcha de su negocio y al inicio de su actividad.

Royalties o Pagos

Consisten en el desembolso por parte del franquiciante de una parte de su facturación a cambio de los servicios y asistencia continuada que le va a proporcionar el franquiciatario en diferentes áreas.

Royalty o Pago de Explotación

Se abonarán periódicamente por parte del franquiciante a cambio de los programas de asesoramiento, apoyo y seguimiento que haya diseñado el franquiciatario y que prestará para asegurar el correcto funcionamiento del centro franquiciante.

Royalty o Pago de Publicidad

Es la contribución que hará cada uno de los franquiciantes para la realización de campañas de mercadeo y publicidad a nivel global encaminadas a potenciar la imagen de marca y el conjunto de centros franquiciantes.

Para fijar las obligaciones financieras se debe tomar en cuenta la rentabilidad del negocio, "generalmente las regalías van del 3 al 10% de las ventas brutas, ya que sólo de esta manera se puede asegurar que se obtendrán ganancias y se fomentará el crecimiento"⁴, por el contrario, si fuera un porcentaje sobre las ganancias, todos los negocios franquiciados tendrían grandes gastos e inversiones y por lo tanto pérdidas con el fin de evitarse este pago.

⁴ GARCÍA, Jorge, "Las franquicias", en *Adminístrate Hoy*, No. 145, agosto 1996, México, pp 15

Normalmente los pagos por la promoción y publicidad, se calculan mediante un porcentaje fijo contractualmente preestablecido, sobre el total de las ventas brutas generadas por el franquiciatario (usualmente es un pago mensual).

La suma de los pagos que los franquiciatarios realizan se utiliza para la promoción y publicidad de la marca, productos y servicios del sistema.

3.4 Saber Cómo (Know How)

Término conocido comúnmente en idioma inglés y que traducido significa *saber cómo*, es una característica estratégica que marca la diferencia entre simplemente vender un negocio o franquiciarlo; es decir, que al operar un negocio bajo este formato debe brindarse un respaldo basado en una estructura sólida constituida de políticas y procedimientos que con el tiempo pueden irse modificando y dar al negocio mejores referencias y por consiguiente atraer mayores inversiones.

Cuando una empresa tiene éxito simplemente es porque "sabe hacer" las cosas mejor que su competencia, así de claro y de sencillo. De esta manera el "saber-hacer" es el conjunto de conocimientos adquiridos por el franquiciatario, a partir de la experiencia en el desarrollo de su negocio y que le han permitido conseguir unos resultados tan óptimos.

El saber hacer tiene una forma determinada, no se trata de algo intangible y se materializa en un conjunto de documentos que servirán de apoyo al franquiciante para la reproducción de las condiciones que han hecho posible el éxito del negocio.

El franquiciante podrá remitirse a la documentación entregada por el franquiciatario para efectuar cualquier tipo de consulta y encontrar solución a cualquiera de sus dudas.

En función del tipo de concepto de negocio a franquiciar y los aspectos clave para la reiteración de su éxito se realizarán unos Manuales u otros.

El franquiciante deberá dotarle de las herramientas básicas que se lo permitan en condiciones normales de mercado. Estas herramientas constituyen el know-how de la cadena que el franquiciante debe ir acumulando sobre la base de la experiencia y a la investigación que va generando al operar el negocio en sus propios establecimientos.

Este know-how no puede ser entendido como un concepto estático, sino que debe ir modificándose constantemente. Las mismas fórmulas comerciales que sirvieron para hacer triunfar un determinado concepto de negocio quedarán obsoletas antes o después, porque la competencia ya ha incorporado nuevas ventajas competitivas o por cambios en los gustos de los consumidores. Del mismo modo, la expansión geográfica de la red obliga a replantearse si el know-how que permitió el éxito en la zona geográfica original de la empresa puede servir, por ejemplo, en otros países. Este aspecto debe tomarse en cuenta siempre que una compañía franquiciante vende una franquicia para el desarrollo de un negocio en un nuevo país. La falta de adaptación al nuevo entorno, esto es, la inadaptación del know-how original ha causado numerosos fracasos.

En la transmisión del know-how del franquiciante al franquiciatario jugará un papel definitivo la formación. Todo franquiciante deberá cuidar este aspecto de la relación con sus franquiciatarios. A través de una actividad formativa adecuada el franquiciante conseguirá la clonación del éxito. En otras palabras, la formación irá encaminada a desarrollar en el franquiciatario los conocimientos y capacidades que le faculten para manejar el negocio de la misma manera que se hace en los establecimientos del franquiciante.

Bajo la palabra franquicia se están explotando hoy día negocios tan diferentes como hoteles o asesorías contables, por lo que establecer normas fijas

en franquicia resulta excepcionalmente complejo. No obstante, sí podemos insistir en un punto válido para cualquier cadena, como es plantearse la formación en sentido amplio, dotando al franquiciatario no solo de la técnica comercial que le permita gestionar la operativa de su negocio, sino también todo el conjunto de capacidades que se requieren para gestionar no el día a día, sino también una empresa, la empresa del franquiciatario. Esto siempre obliga a plantearse la formación en un sentido amplio.

Cierto es que la formación del franquiciante se inicia con el proceso de selección de franquiciatarios, pues por muy satisfactoria que sea la formación se debe contar con unos franquiciatarios capaces de asumir correctamente esa formación. Esa selección no sólo debe contemplar las características personales del potencial franquiciatario, sino también otras circunstancias que lo caracterizan, como por ejemplo, el local desde el que pretende desarrollar la actividad objeto de la franquicia.

A su vez, el franquiciante debe tener muy claro qué tipo de franquiciatario desea tener: un explotador de la operativa de un negocio, que seguramente va a ser un auto empleado de un único establecimiento, o un inversor que esté en condiciones de gestionar varios establecimientos franquiciatarios. Ambas fórmulas son válidas, pero obligan a seleccionar potenciales franquiciatarios de diferente perfil.

Otro aspecto sumamente relevante dentro de la formación y la selección de franquiciatarios será precisamente el trasladar al franquiciatario cómo funciona la franquicia y cuál es el papel que corresponde a cada una de las partes. Hay que hacer entender al franquiciatario que es un empresario, que no está comprando un sueldo a fin de mes cuando firma el contrato de franquicia, sino que está asumiendo el riesgo implícito de cualquier actividad empresarial. Eso sí, cabe pensar que, si selecciona una buena franquicia, este riesgo se vea minorado al unirse a una red que cuenta con un concepto de negocio innovador y/o con una

fuerte imagen de marca y/o con una relación con los proveedores que le permite acceder a materias primas más baratas, etc. Por otro lado, el franquiciatario debe asumir que renuncia a definir las estrategias de su negocio, pues ya vimos que ese papel es competencia del franquiciante. En ocasiones el contar con franquiciatarios muy emprendedores puede resultar un obstáculo para la consecución de los fines de la franquicia.

Tras la formación inicial será básico volver a diseñar cursos de formación que aseguren que el franquiciatario se encuentre en vanguardia en la gestión de la red, proporcionándole cuantas técnicas de gestión o novedades en productos o servicios se vayan incorporando, fruto de la permanente innovación que debe presidir la acción del franquiciante. Los Consejos de Red, es decir, los comités mixtos creados por franquiciantes y franquiciatarios, se forman para tratar aspectos relevantes de la gestión de la cadena cabe mencionar que unos de los papeles más importantes que juegan estos comités es el de ayudar a definir las políticas de formación que debe ir estableciendo el franquiciante.

El *Know How* debe ser considerado por aquellas personas que deseen adquirir una franquicia, puesto que representa gran parte del valor del negocio; desafortunadamente no todos los negocios que se operan bajo esta modalidad comercial, cuentan con los procedimientos, capacitación específica y en consecuencia se pueden observar negocios que, a pesar de pertenecer a la misma cadena comercial, son operados de distinta forma y generalmente con calidad inferior puesto que los principios estructurales del negocio son pasados por alto.

Lo anterior se debe principalmente a que los manuales son editados en un idioma extranjero y que por ser difíciles de comprender para la mayoría de los empleados son descartados parcial o totalmente.

Otra razón por la cual los negocios no son operados homogéneamente es que la capacitación que se brinda a los empleados no es la adecuada según lo establecido en los manuales y, por ello, las actividades se realizan de acuerdo al entendimiento de cada empleado, faltando con esto al principio fundamental de toda franquicia que es la **estandarización**. Finalmente las consecuencias son las mismas, baja calidad e insatisfacción de los clientes.

Con lo anterior es posible destacar claramente la importancia del *Know How* ya que, adquirir una franquicia sin este elemento equivale a tener un sofisticado equipo de transporte sin saber conducirlo y aunque parezca extraño, existen casos de negocios que carecen de este respaldo.

Una vez descritos los elementos anteriores, es preciso destacar que para comprender lo que es una franquicia primero se deben conocer otros tipos de comercialización, ya que generalmente se confunden los términos de franquicia entre otros con los de licencia, concesión de patentes o de marcas, distribuidores, detallistas, intermediarios, agentes comerciales.

La *marca* es un signo distintivo de los artículos fabricados o vendidos por una empresa que los distingue de otros de su especie; mientras que la *patente* es el privilegio del cual goza un individuo para explotar y mejorar un invento en forma exclusiva.

El detallista es el que vende al usuario final, independientemente de cual sea su función principal o su nombre comercial; por su parte los intermediarios llevan a cabo un servicio especializado: el traspaso de las mercancías hasta los minoristas u otros mayoristas, su función es muy importante y bien desarrollada permite una distribución eficiente de los productos y servicios.

Los distribuidores son aquellos que gozan de los derechos de venta y/o servicio en exclusiva dentro de un mercado determinado; compran la mercancía

por su propia cuenta, mantienen en sus manos existencias y a veces, instalan y ofrecen servicios para los artículos vendidos.

Finalmente los agentes comerciales son empresarios independientes o empresas comerciales que venden productos de un fabricante determinado, a cambio de una comisión sustentada en la venta de las mercancías. Sus actividades principales son promocionar y vender dichos productos, así como aconsejar al fabricante y/o proveedor sobre el mercado.

Una vez definidos los diferentes tipos de comercialización que comúnmente se confunden con la franquicia, se establece que esta comprende un sistema o método de negocios donde una de las partes denominada **franquiciante**, le otorga a la otra, denominada **franquiciatario**, la licencia para uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias para la efectiva operación de un negocio. Esta es la primera y gran diferencia entre una franquicia y una concesión o licencia de marcas.

4. Tipos de Franquicias

Existen cuatro tipos de franquicias:

1. **Franquicia Individual:** mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.
2. **Franquicia Múltiple:** en este tipo de franquicia se asigna a una persona física o moral un territorio determinado, en forma exclusiva, para que ponga en operación un número convenido de unidades durante un tiempo específico.

3. **Franquicia Regional:** este tipo de franquicia tiene como objetivo que una persona física o moral desarrolle varias franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias. El franquiciatario regional debe cumplir las funciones del franquiciante en el área asignada.

4. **Franquicia Maestra Internacional:** este tipo de franquicia es semejante a la franquicia regional. No obstante, lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país. Por lo general el franquiciatario maestro debe cumplir con ciertas metas; por ejemplo, cumplir con un tiempo específico según el número de unidades que abrirá o subfranquiciará en el otro país. Así, el franquiciatario maestro sustituye al franquiciante maestro, asumiendo todos los derechos y obligaciones dentro del país elegido para desarrollar una franquicia maestra.

5. Objetivo de las Franquicias

Dentro de una economía de mercado como la mexicana, existen diversos canales de distribución cuyo objetivo principal es la colocación de productos, donde la franquicia cobra importancia que se verá reflejada en los métodos de negociación que se emplearán en los diversos giros comerciales; es decir que el comercio poco a poco se reglamentará y habrá formas precisas y constantes de ofrecer bienes y servicios a los consumidores lo cual repercute en la eficaz satisfacción de las necesidades humanas.

Una vez definidos los elementos primordiales de la franquicia, es preciso delimitar la función principal que ésta desempeña dentro del marco económico del país; concretando lo anterior se puede señalar que su función es la de contribuir al crecimiento de un negocio ya establecido mediante la apertura de nichos de mercado; es decir poder alcanzar un mayor número de clientes. Lo anterior ha

sido posible, principalmente, promoviendo este tipo de negocios a través de los medios de comunicación masivos, que permiten el acceso a millones de hogares con lo que se ha logrado transformar la forma de distribuir y adquirir bienes y servicios.

Cabe señalar que las franquicias tienen un objetivo que cumplir, el cual consiste en ampliar la distribución de ciertos bienes y servicios a regiones donde no llegan o son insuficientes.

De lo anterior se deduce que, la franquicia, pretende satisfacer una necesidad económica porque constituye un sistema de negocios cuyo objetivo es abarcar una porción de mercado cada vez mayor valiéndose principalmente de las variadas técnicas que la mercadotecnia ofrece y enfocándola hacia el consumidor a través de un nombre que en la mayoría de los casos es conocido.

Por último, se hará referencia a las características esenciales que presenta una franquicia, esto con la finalidad de facilitar la comprensión del concepto.

6. Características de la Franquicia

 Expectativas de rápido crecimiento con inversión mínima.

Es posible gracias a que el franquiciante se apoya en la capacidad de inversión de los franquiciatarios para poder abrir nuevas sucursales del negocio.

 Apoyo constante del franquiciante.

Implica que al franquiciatario se le deben brindar facilidades para el uso de la marca e imagen del negocio, así como asesoría durante la operación de éste para cualquier dificultad que se presente. En síntesis al comprador de una franquicia se le debe guiar constantemente en la operación del negocio con el fin de no perder la continuidad de labores ni la calidad de los bienes y servicios ofrecidos además es preciso destacar que el manejo de la marca de un negocio es también

un aspecto fundamental puesto que los bienes y servicios serán demandados sólo si los consumidores los conocen, ya que la clientela asiste a un lugar o adquiere un producto gracias a que la publicidad se lo ha dado a conocer.

☞ Capacidad de negociación.

Esta característica es significativa en virtud de que implica que con el manejo de un nombre comercial reconocido es posible realizar gestiones financieras y de negocios con mayor facilidad; en resumen la franquicia nos permite abrir puertas que con otro tipo de negocio tal vez sería difícil o imposible, principalmente en el caso de las instituciones de crédito ya que estas otorgan con mayor rapidez un préstamo a una empresa o negocio con renombre que a otro que apenas comienza y nadie conoce.

Por último es preciso recordar que la franquicia permite que los franquiciatarios administren el negocio de la forma que más les convenga con lo cual no existe una responsabilidad solidaria entre éste y el franquiciante, quien después de proporcionar las especificaciones, el sistema del negocio y los nombres o marcas registrados deja que la operación corra por cuenta de quien adquiera o contrate la franquicia.

7. Franquicias en el Mundo

En la actualidad, la franquicia es una actividad comercial que se está dando en todo el mundo, son muy pocos los países que no cuentan este tipo de negocio, se espera que pronto se acepten, ya que ha resultado una actividad muy productiva.

Conocer la historia de las franquicias es uno de los puntos esenciales para comprender lo que es actualmente este sistema de comercialización. La manera en que surgió, los resultados arrojó y como se ha desarrollado hasta convertirse en lo que muchos inversionistas consideran una revolución comercial en negocios a nivel mundial.

7.1 El desarrollo en Estados Unidos

Como ya se mencionó las primeras actividades fueron en 1898 con la compañía fabricante de máquinas de coser "Singer ando Co.", después, en 1899 el caso de la Coca-Cola.

El gran estallido y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con ganas de establecer sus propios negocios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generó una fuerte demanda de una variada gama de productos. También la migración masiva de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que originó la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre los que figuraron los automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos, ello impulsó la creación de centros comerciales con estacionamientos que tenían una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y arduas competencias con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tanto tradicionales como familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances de la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, con la introducción de la televisión. En este momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la gran demanda de consumidores norteamericanos. Este sistema además resolvía los problemas de falta de capital de las empresas.

Un aspecto que contribuyó al desarrollo de las franquicias fue que el gobierno de este país, a través de la "Small Business Administration", brindó estímulos financieros, para contratación de crédito, asesoría a los inversionistas y modificó su estructura fiscal para promover la creación de nuevos negocios. Además se legalizaron los fundamentos para el desarrollo de las franquicias protegiendo los derechos de autor y estableciendo normas de calidad exigibles a sus licenciatarios.

Al legalizar los principios de la franquicia y brindar apoyo económico, este sistema de negocio antes desconocido, se convirtió en el ideal para ampliar expandir y desarrollar las entidades. Lo que antes inició como un negocio pequeño y único de pronto se convirtió, en la mayoría de los casos, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos y servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fue el éxito con el que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios por medio de un paquete o fórmula que contenía los aspectos fundamentales del negocio, como es la misión, la importancia de seguir los manuales de procedimientos, la capacitación de empleados, la forma y tiempo de elaboración de los productos o servicios, los detalles del inmueble, la imagen interna y externa de el negocio, las revisiones periódicas, entre otros aspectos; este paquete resultó fácil de asimilar y de poner en práctica por personas que, en

la mayoría de los casos, desconocían o apenas incursionaban en el negocio que estaban adquiriendo.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y se expandieron no solamente dentro del territorio norteamericano sino hacia otros países en el mundo. Grandes cadenas de franquicias tienen programas especiales para reclutar y financiar a franquiciatarios que forman parte de las minorías. De esta forma se han logrado cubrir algunas zonas donde éstas predominan a fin de incrementar su participación en dicho mercado.

El impacto de las franquicias fue tal que de un pequeño negocio se convirtió en una cadena de comercialización con una sólida infraestructura que no sólo produjo dinero, sino también la venta de conceptos e ideas y formatos de operación de negocios de éxito comprobado.

Dentro del grupo de las compañías pioneras en el otorgamiento formal de franquicias de formato de negocios, se encuentran: Kentucky Fried Chicken, Holiday Inn, Dunkin Donuts y McDonald 's.⁵

McDonald 's operó bajo este innovador concepto lo cual reviste gran importancia dentro de la historia de las franquicias, ya que creó el concepto de "vender experiencia" que consiste en el otorgamiento del uso y explotación de un nombre o marca comercial aunado al derecho de venta de ciertos productos y/o servicios y *la transferencia de conocimientos* cuya base es la estandarización de los procedimientos del negocio de tal forma que se pueda vender a terceros, es decir que el objetivo que se pretende es no sólo vender el producto sino también cobrarles por enseñarles a vender hamburguesas, helados, malteadas, etc., y fue así como Ray Kroc, fundador de McDonald 's era un vendedor el cual se interesó en realizar un concepto nuevo de comidas rápidas en 1954, al observar el éxito

⁵ Enrique, GONZALEZ CALVILLO, "La experiencia de las franquicias", México: Mc. Graw Hill, (3ª. ed). pp. 165

que habían logrado los hermanos McDonald con un pequeño restaurante en las afueras de San Bernardino, California, más tarde se reunió con los hermanos McDonald (Maurice y Richard) y juntos crearon un acuerdo por medio del cual Kroc vendería el negocio a operadores independientes y los hermanos participarían en las utilidades y así creó las franquicias con formato de negocio.

Para 1971 existían ya 156 franquicias norteamericanas que se exportaron a Canadá, Japón, Reino Unido, Francia y Australia⁶.

Gracias a la aportación de Kroc en la administración de negocios contemporánea, las franquicias han ido más allá de las hamburguesas abarcando cualquier producto y servicio imaginable. Cabe señalar que la franquicia no sólo ha crecido en su gama de productos y servicios si no que ha entrado en un proceso de internacionalización desde los años setentas, que consiste en la exportación de franquicias por parte de los norteamericanos a distintas partes del mundo.

Considerando las condiciones actuales de la economía basadas en la apertura comercial e interrelación de los países, las franquicias han experimentado condiciones favorables para su importación y exportación.

7.2 La internacionalización de las franquicias

La expansión que se ha experimentado en el terreno de las franquicias en otros países no ha sido menos impresionante que en Estados Unidos, aunque, como es lógico, en ningún país del mundo se han desarrollado con tanta fuerza las franquicias como en este país.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Actualmente existen más de 500 compañías norteamericanas que

⁶ Enrique, GONZALEZ CALVILLO. "La experiencia de las franquicias", México: Mc. Graw Hill, (3ª. ed), pp 165

otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, la mayoría de ellas localizadas en Canadá, Japón, el Reino Unido, Francia, Italia y Australia. De igual forma, estos países han empezado a crear sus propias franquicias y a extenderse hacia los Estados Unidos y el resto del mundo.⁷

Afortunadamente existen negocios exitosos en todo el mundo, que además de convertirse en las grandes cadenas (de locales), se han transformado en franquicias multinacionales y que, en algunos casos, ya exportan su concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional.

Esta tendencia a la internacionalización y exportación de las franquicias será cada vez más clara y lógica. Se facilitan las condiciones para exportar una franquicia principalmente por la globalización de los mercados, la interrelación de los países y la creación de zonas de libre comercio. De esta forma las marcas, los conceptos y las grandes ideas llegan a los demás países con mayor velocidad, agilizando la promoción a nivel mundial de la franquicia extranjera.

Además, al ser más uniformes las necesidades y hábitos de los consumidores internacionales, y como consecuencia de la globalización de los mercados, las franquicias obtendrán mayor aceptación en todo el mundo.

Por otra parte, la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo sector, tiende a reducirse con el apoyo de cuidadosas investigaciones, que además identifican la necesidad de modificar de acuerdo a las condiciones del mercado, el concepto original, lo cual asegura su posicionamiento.

Dos casos más palpables de la internacionalización de las franquicias y el rompimiento de las barreras tradicionales y los patrones del pasado fue la entrada de Mc Donald's a la Unión Soviética y la de Kentucky Fried Chicken a China. En

⁷ LYER, Vinno, Dirección y Motivación de las redes de distribución comercial, España: Biblioteca Financial Times, 1997, pp 34

el caso de Mc Donald's se llevaron 12 años de negociaciones intensas para hacer de la Unión Soviética el país número 52 en aceptar su modelo de franquicia. La aceptación final de las autoridades soviéticas es una muestra clara del alcance de la apertura que se llevaba a cabo en ese país, que para muchos era considerado la última frontera de las franquicias. En el caso de Kentucky Fried Chicken, se cerró el trato en tan sólo 4 meses de negociaciones que iniciaron en agosto de 1986. El interés de las autoridades chinas en esta caso era el de importar un concepto y un sistema de negocios que coordinaba eficiencia y técnica, más que el negocio en sí.

La franquicia se ha convertido en una referencia en la estrategia de expansión empresarial a lo largo de todo el planeta. Se viven situaciones cambiantes y el sistema de franquicia, como tal, atraviesa diferentes estadios de desarrollo según la parte del mundo que analicemos.

Así, frente a mercados que se acercan a su punto de madurez encontramos otros en plena ebullición. Aun más, dentro de zonas de unas características económicas y comerciales similares, se observan diferentes niveles en el desarrollo de este sistema de comercialización de productos y servicios.

Basta con echar un vistazo al escenario europeo para darse cuenta de las grandes diferencias que existen entre Francia y Alemania, por ejemplo, gozando aquella de un sistema mucho más sofisticado y de una gran tradición, frente a un mercado alemán, en el que las cadenas de franquicia despegaron bastante más tarde.

Conocer como está la situación en el mundo permitirá prever las tendencias que se darán en nuestro país.

Por ello, se pretende que se conozcan los datos y características de mercados diferentes y se aporte un conocimiento más completo del sistema de franquicias.

7.2.1 Estados Unidos

Los Estados Unidos han sido los pioneros en la utilización de este sistema de distribución comercial. Un sector que no ha parado de crecer dentro de sus fronteras desde los años 60 y que ha sido el gran triunfador en los mercados internacionales. Una economía sólida y una increíble capacidad para la mercadotecnia han hecho que en la mayoría de los países del mundo hayan tenido éxito conceptos de negocio a priori localistas.

En Estados Unidos, el volumen de facturación de las cadenas franquiciantes ronda el 50% del total del comercio minorista y el número de cadenas franquiciantes supera las 4.000. Las franquicias norteamericanas han sido pioneras en la internacionalización de sus conceptos y prácticamente desde su nacimiento la expansión más allá de sus fronteras forma parte de su estrategia de negocio.

La evolución del sistema de franquicia hacia fórmulas empresariales mixtas, ha hecho que se difuminen ciertos aspectos característicos de este sistema en algunas importantes cadenas.

Por otro lado las diferencias estructurales de las compañías americanas en cuanto a su estrategia nacional e internacional hace difícil cuantificar el número de aquellas que pueden ser consideradas realmente franquicias. Echemos un rápido vistazo a la situación actual en números, de la franquicia en EE.UU.

En EE.UU. hay más de 9 millones de personas empleadas en establecimientos franquiciatarios, con una media de 8 a 15 empleados por establecimiento. El empleo en negocios franquiciatarios creció en un 162% en estos últimos 10 años. En 2002, los ingresos brutos de los franquiciatarios se movían entre los 70,000 a los \$110.000 dólares. Uno de cada 12 tiendas es una

franquicia. Una nueva franquicia es abierta cada 10 minutos. Hay más de 558,000 establecimientos franquiciatarios en EE.UU.

7.2.2 Iberoamérica

Si tenemos en cuenta los datos aportados por la Federación Iberoamericana de Franquicias, se analizarán los principales mercados de Latinoamérica, un total de seis países: México, Venezuela, Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Entre todos ellos engloban más de 60,000 puntos de venta propios o franquiciatarios y una facturación cercana a los 30,000 millones de dólares.

La franquicia en Iberoamérica por número de franquiciantes, de un total de casi 2,000 centrales, el 74% de ellas se encuentran divididas entre dos países Brasil y México, lo que se traduce en diferenciar mercados ya consolidados frente a mercados en desarrollo.

La franquicia en Iberoamérica por número de establecimientos integrados, tanto propios como franquiciatarios, del total, unos 60,000 puntos de venta, más del 92% se encuentran en Brasil y México. En estos países la media de establecimientos por franquicia es mucho mayor que en el resto de países, lo que demuestra que el potencial de crecimiento tanto en nuevas franquicias como en establecimientos es realmente interesante tanto para las empresas franquiciantes en dichos mercados, como para empresas franquiciantes europeas y americanas consolidadas en sus respectivos mercados de origen.

En Sudamérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales, mediante la introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio. Este cambio se ha hecho patente en numerosos servicios (estaciones de servicio, tiendas de conveniencia, etc.) y, en último término, ha dado lugar también a un cambio en los hábitos del consumidor final.

El idioma supone que para las franquicias, Sudamérica constituya una vía de expansión natural. Sin embargo, este aspecto, aunque supone una ayuda indudable de cara a la adaptación del sistema de franquicia, no constituye por sí solo una garantía de éxito. Será necesario que en cada país la franquicia se adapte a la cultura y preferencias del consumidor en los mercados de destino.

En este sentido, la posibilidad de optar por una estrategia de franquicia para introducirse en dichos mercados, puede suponer una manera de facilitar esta adaptación cultural del sistema, al aprovechar el conocimiento y la experiencia de empresas o inversores que conocen su mercado y que están en condiciones de adaptar la oferta de franquicia al mismo.

Se hará mención de ciertos países por su importancia dentro del sistema de franquicias:

- a) México
- b) Venezuela
- c) Brasil
- d) Argentina
- e) Chile
- f) Colombia⁸

a) México

Es uno de los países, junto con Brasil, más desarrollados y con mayor tradición en términos de franquicia, en este caso, debido principalmente a la proximidad con Estados Unidos. En los dos últimos años se puede apreciar cierta consolidación en el sector con un crecimiento en el número de puntos de venta y un estancamiento en el crecimiento de centrales franquiciantes.

b) Venezuela

El sistema de franquicias se ha constituido como la manera más dinámica de expansión empresarial durante los últimos años en Venezuela. La popularidad de

⁸ Federación Iberoamericana de Franquicias, Boletín. Noviembre 2003.

la franquicia ha sido tal que un tercio de las tiendas al por menor han optado por este sistema.

Es un país en el que destaca el gran número de centros comerciales existentes, no solo por su cantidad sino por la calidad de los mismos. A pesar de contar con número limitado de franquicias nacionales, la presencia de centrales extranjeras, sobre todo estadounidenses, es ya un hecho contrastado. También destaca que las áreas de consumo están altamente concentradas.

El 46% de las Centrales son venezolanas, el 39% restante son originarios de USA y Canadá y el 15% de las cadenas provienen de Sudamérica y Europa.

c) Brasil

Es un mercado altamente consolidado y difícil para empresas europeas, ya que el grado de competencia es elevadísimo. Un gran número de marcas estadounidenses operan en este mercado.

d) Argentina

Presenta un gran potencial una vez queden estabilizados ciertos factores económicos y políticos. Con la presencia de numerosos bancos europeos y con el apoyo que estos están prestando en la Unión Europea al sector Franquicias, se presume que Argentina sea un puente de entrada para numerosas empresas franquiciantes europeas y sobre todo españolas.

e) Chile

Es uno de los mercados iberoamericanos con mayor estabilidad económica, y donde un gran número de empresas europeas están ya operando en diversos sectores de actividad. El apoyo bancario, por ejemplo, es mayor que en el país vecino, Argentina, lo que está favoreciendo y potenciando la entrada de empresas franquiciantes en Chile.

f) Colombia

Cerca de la mitad del volumen de franquiciatarios son de capital argentino, debido sobre todo a la proximidad geográfica existente entre ambos países. La inestable situación social ha hecho que este sistema no haya despegado aún en este país, sin embargo sus cifras son importantes.

7.2.3 Europa

Los países miembros de ésta comunidad (Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido), muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Sin embargo en algunos países de este grupo, existe desinformación emitida por las asociaciones nacionales de los países de la Comunidad.

Otra manifestación clara del crecimiento en Europa de las franquicias como método de distribución es el nacimiento y expansión de franquicias en estas regiones, como es el caso de Benetton que opera con más de doscientos negocios en Estados Unidos y muchos otros países del mundo.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF siglas en inglés) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Su principal objetivo es proveer a las asociaciones locales de los países miembros, de un acceso colectivo y de mayor fuerza a la Comisión Europea, entidad responsable de regular los asuntos comerciales de la Comunidad Económica Europea.

Así mismo la Federación Europea de Franquicias ha establecido un código de ética y tiene acceso al Comité de Comercio y Distribución de la Comunidad Económica Europea (organismo no oficial, pero de gran importancia en cuanto a distribución de productos en Europa).

Es importante mencionar al Reino Unido en cuanto a su desarrollo de franquicias, pues la primera fue implantada en 1955, fue llamada Wimpy, (restaurante) la cual tiene su origen en Estados Unidos y tiene y ha tenido gran éxito en este país. Otro de los principales casos exitosos es el de Service Master que funciona con éxito desde 1959.

La Asociación Británica de Franquicias se fundó en 1977 con ocho empresas y actualmente ha registrado a más de 70 empresas con notorio crecimiento en el área de restaurantes y servicios varios.

Es importante mencionar que en ésta década se está desarrollando un gran crecimiento de algunos otros países europeos, que se presentan como mercados potenciales en la explotación de las franquicias y que además cuentan con un alto poder adquisitivo. Es necesario considerar que estos países están casi perfectamente intercomunicados, lo cual facilita la entrada y salida de las franquicias más exitosas.

En la actualidad, más de 4.000 franquicias están operando, de las cuales apenas un 20% operan en distintos mercados de los de origen (dentro de este porcentaje se incluyen tanto Franquicias europeas como Franquicias de capital no europeo).

Se presenta la situación actual de la franquicia en los principales países europeos, analizando inicialmente datos globales como número de franquiciatarios, número de establecimientos y generación de empleo, para finalmente presentar esos mismos datos a niveles particulares, país por país.

Entre las casi 4,000 centrales franquiciantes distribuidas entre dichos mercados se obtiene un total, a inicios del presente año, de 210,893 establecimientos, entre centros propios de las respectivas centrales y centros franquiciatarios.

Un dato representativo es el número de establecimientos por franquicia, donde Francia con un número de franquiciatarios similar a España y Alemania, tiene el mayor índice de consolidación del mercado europeo alcanzando los 70 puntos de venta por franquicia.

Analizando los países con más tradición en materia de Franquicias (Alemania, Francia, Reino Unido, Bélgica, España, Holanda, Italia, Austria y Portugal) obtenemos un mercado potencial de 3,967 redes que operan bajo el sistema de franquicia, lo que representa aproximadamente un 80% del total del mercado europeo.

Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciantes, son Francia, España y Alemania. En este sentido, habría que tener en cuenta igualmente la relación de redes que operan en un mercado con el número de habitantes superficie de ese determinado país.

Los países analizados por su importancia son.

- a) Alemania
- b) Francia
- c) Reino Unido
- d) Bélgica y Luxemburgo
- e) España
- f) Holanda
- g) Italia
- h) Austria
- i) Portugal⁹

- a) Alemania

Es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector ha estado creciendo a buen ritmo durante los años 90, aunque todavía

⁹ <http://www.franchise.org>

posee un enorme potencial. Considerando el número de unidades franquiciatarias por cada franquicia, el grado de penetración es solamente de un tercio si lo comparamos con Francia. Debido al rápido desarrollo de los canales de distribución en la Alemania del Este durante la pasada década, actualmente existe una completa red de franquicias en esta parte del país.

La estructura de la industria alemana de la franquicia esta dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%).

Los franquiciantes originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciantes del resto de Europa en este amplio mercado. La liberalización de las telecomunicaciones, electricidad y transportes ha tenido un gran impacto en el crecimiento de las franquicias en esos sectores. Al mismo tiempo la utilización del sistema de franquicias está siendo asumida por grandes compañías como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

b) Francia

Francia ha sido la nación pionera en los sistemas de franquicia en Europa, actualmente el grado de penetración de las franquicias por número de establecimientos franquiciatarios es el más alto de Europa y la facturación de los sistemas de franquicias roza el 8% del total del comercio minorista. En Francia hay alrededor de 700 franquiciantes y más de 50.000 establecimientos franquiciatarios, con un nivel de empleo superior a las 370.000 personas.

c) Reino Unido

La Franquicia continúa siendo una exitosa fórmula en el Reino Unido contribuyendo de una manera importante a la economía. El número de cadenas de franquicia se ha incrementado en un 5% superando la cifra de 600. El volumen de ventas anual es de 12.010 millones de Euros. El sector de la franquicia actualmente representa el 29% del total del sector del comercio minorista.

Más de 300.000 personas están directamente empleadas en el sector de la franquicia. Cerca del 60% de los franquiciatarios afirman que sus negocios son altamente beneficiosos y el 89% de los franquiciatarios reportan beneficios.

El desembolso medio para establecer una franquicia es de 49.000 Libras. La suma de la publicidad y explotación ronda el 11.4% del volumen bruto de venta. El 59% de los franquiciatarios solicita financiamiento y la media del dinero prestado suele ser de unas 25.000 Libras. El 48% de los franquiciantes está planeando iniciar su expansión hacia el resto de Europa en los próximos 5 años.

Además, como en el resto de los países europeos la franquicia se ha consolidado como uno de los sistemas más fiables y sólidos para hacer negocios. Las tendencias en este país se centran en las franquicias de servicios destacando una gran experiencia en el sector hotelero. La facturación generada durante el año pasado fue cercana a los 7 billones de Libras, destacando en este mercado el gran apoyo de entidades financieras y la fuerza de la British Franchise Association.

d) Bélgica y Luxemburgo

El sistema de franquicias comenzó en los años 70 con cadenas de distribución de productos, restaurantes de comida rápida. En este momento, el sector de la franquicia representa el 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio en Bélgica y Luxemburgo.

La mayoría de los franquiciantes, están fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas en un 20% durante el último año.

En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Estos países se caracterizan por sus peculiaridades tanto lingüísticas, hay que recordar que se hablan más de

tres lenguas distintas, como de consumo, es un país en el que la adaptación conceptual de las franquicias que deseen introducirse es clave para su éxito.

e) Holanda

El número de establecimientos franquiciatarios se ha duplicado en estos últimos diez años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras.

Otro factor que ha afectado al rápido crecimiento de las cadenas de franquicias, tradicionalmente asociado con el sector de los servicios, es la introducción de diferentes conceptos de negocio que ocupan un espectro mucho más amplio.

f) Italia

En este país el sector más fuerte es el de servicios con 190 franquicias. Otro aspecto a destacar es la internacionalización, son ya casi 80 franquicias italianas las que operan en otros países, con una media de 5 centros por franquicia, mientras que un 30% del total de empresas franquiciantes son capital extranjero, destacando las norteamericanas y francesas.

g) Austria

El desarrollo de las franquicias en Austria empezó al final de los años 80. Hoy día, existen alrededor de 300 franquicias con más de 4000 establecimientos franquiciatarios, habiendo obtenido un volumen de ventas de 1,700,000 de Euros.

El empleo generado es de 44,000 personas, siendo la media por establecimiento de 8. Un cálculo de los números del desarrollo de las cadenas de franquicia en los últimos siete años muestra el siguiente pronóstico: Un crecimiento del 3% anual de las franquicias centrales y un 5% de los

establecimientos franquiciatarios predice una cifra de 20,000 nuevos empleos en el año 2010.

Esto significa que las franquicias en Austria en el año 2010 proporcionarán empleo a más de 65.000 personas. La reputación de la franquicia como "una máquina de crear empleo" está pues justificada.

g) Portugal

El sector de la franquicia ha evolucionado positivamente desde hace algunos años, habiéndose implantado en el mercado portugués un total de 250 franquicias. Esta cifra representa el 2% del total de los establecimientos dedicados al comercio minorista. Si estas condiciones persisten, en un periodo de cinco años, la cifra alcanzará el 15 o el 20%.

Las 250 franquicias, suman más de 3.000 puntos de venta, estando la media de establecimientos por cadena entre los 5 y los 10.

Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (22%), italianas (8%), francesas (11%), inglesas (3%) y americanas (11%).

Se espera que las nuevas cadenas portuguesas exploten muy pronto, alcanzando el desarrollo que las marcas extranjeras ya poseen. En conclusión, el mercado portugués está todavía en sus comienzos constituyéndose en un atractivo punto de referencia para la inversión.

El siguiente cuadro comparativo muestra la situación actual de las franquicias a nivel mundial a manera de resumen de lo anteriormente mencionado, los datos se obtuvieron de la Asociación Mexicana de Franquicias y de la Federación Iberoamericana de Franquicias.

CUADRO COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL

País	Nº de Franquiciantes	Nº de Establecimientos	Empleo Generado	Facturación (millones de Dólares)
ESTADOS UNIDOS	4,300	558,000	9,000,000	1,000 *
MEXICO	520	26,000	430,748	7,000
VENEZUELA	185	1,500	5,800	1,100
BRASIL	910	31,000	180,000	15,000
ARGENTINA	180	1,600	7,500	1,187
CHILE	140	750	3,000	600
COLOMBIA	90	400	1,500	350
ALEMANIA	730	34,000	400,150	19,000 **
FRANCIA	690	51,056	396,546	12,274
REINO UNIDO	620	45,000	303,300	13,200 **
BELGICA Y LUXEMBURGO	120	3,200	37,000	2,900
HOLANDA	190	6,560	80,000	1,650 **
ITALIA	486	21,880	57,998	6,602
AUSTRIA	300	4,2	101	1,7 **
PORTUGAL	250	3,259	35,000	1,150 **

nota: millones de dólares

* billones de dólares

** millones de euros

Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias, noviembre 2003

CAPITULO II MARCO LEGAL

1. Antecedentes Legales

El crecimiento de las franquicias en México se debe, entre otras cosas, a que a partir de 1990 fue desarrollándose poco a poco una legislación dirigida a otorgar mayor seguridad jurídica a franquiciantes y franquiciatarios.

Actualmente en México el marco jurídico de la franquicia ha sido adecuado y ha permitido cumplir con sus objetivos autorregulándose a través de cada uno de los contratos de franquicia que se han celebrado y a la participación de la agrupación que reúne a este sector: la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

Cuando en 1990 se planteó la necesidad de estructurar un marco jurídico adecuado para el desarrollo de un sector naciente, había dos alternativas: sobre regularlo o crear una legislación mínima que, lejos de inhibir el crecimiento de la industria, la fortaleciera y promoviera.

Fue así como nació su legislación que, sin perder de vista los puntos básicos, no es tan estricta y otorga seguridad jurídica a las partes y contribuye al crecimiento y fortalecimiento de las franquicias en México. Cabe mencionar que ahora, que el modelo mexicano se está siguiendo en países como Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.¹⁰

La franquicia no es solamente una herramienta de la mercadotecnia o una forma innovadora de desarrollar un negocio, es también una relación o vínculo

¹⁰ GALLÁSTEGUI Armella, Juan Manuel, "La Ley y Las Franquicias, el panorama legal actual de las franquicias en México", *Entrepreneur*, no. 45, diciembre 2001, México, pp. 13

jurídico que se establece por medio de un documento conocido como **contrato de franquicia**.

En nuestro país existe actualmente un marco legal que ha permitido un desarrollo más acelerado de las franquicias; esto se debe principalmente a la promulgación el 27 de junio de 1991 de la **Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial (LPI)** la que sustituyó a la antigua Ley sobre el control y registro de la transferencia de tecnología, y a la Ley de uso y explotación de patentes y marcas.

La primera ley resultaba un obstáculo para el crecimiento de las franquicias en México, puesto que cedía a la autoridad el derecho de revisar y aprobar los contratos de franquicia y, con ello, el trámite estaba sujeto al retraso que la burocracia implica; es decir que pasaba por varias manos antes de ser aprobado y devuelto a su propietario, pero esta situación cambió con la nueva ley ya que ahora el contenido de los contratos no está sujeto a las anteriores restricciones, hoy solamente el franquiciante tiene la obligación de brindar a sus posibles franquiciatarios toda la información relativa a la franquicia y con ello la autoridad únicamente rige la oferta de franquicias y no así los contratos, permitiendo con ello que los propietarios de negocios de distintos giros tengan la motivación de franquiciar su negocio ya que los trámites burocráticos han dejado de ser una limitante.

La **LPI**, fue promulgada por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora Secretaría de Economía organismo que regula a las franquicias a partir de diciembre de 1994; esta dependencia ha simplificado los trámites de exportación de marcas y productos mexicanos lo que también ha facilitado el desarrollo de franquicias nacionales en el ámbito internacional.

Cabe señalar que existe una institución que se encarga de difundir el desarrollo de las franquicias en nuestro país, que aunque es de carácter civil su

presencia ha brindado solidez y prestigio a diversos negocios en México y el mundo, esta institución es la Asociación Mexicana de Franquicias AC.

2. Ubicación de la Franquicia dentro de La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial

Buscando una apertura económica, el 27 de junio de 1991, se promulga en México, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, como se ha mencionado anteriormente, ha dado una mayor oportunidad para el desarrollo económico de negocios, productos y procesos junto con la transferencia de tecnología adecuada que favorece a todo el país.

“La principal regulación de las franquicias se encuadra en el artículo 142 del Capítulo VI, de las Licencias y Transmisión de Derechos de la LPI, así como en las disposiciones del Título Tercero del Reglamento de la misma ley”¹¹

2.1 Artículo 142

“Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos y servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta ley.

¹¹ Di Constanzo Juan, Desarrollo de Sistemas de Franquicias, México: Mc Graw Hill 1999 pp.. 49

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este Capítulo¹²

Analizando el texto del citado artículo se observa dentro del primer párrafo que la **LPI** presenta una definición concreta de lo que significa una franquicia, y señala que para manejar una franquicia es necesario conocer los procedimientos tanto operativos como administrativos; es importante destacar que dentro del mismo párrafo se menciona la uniformidad con la cual debe operarse una red de establecimientos franquiciados, esta **uniformidad** es el sinónimo de la **estandarización** que es el ingrediente principal que prevalece en toda franquicia y es tal su importancia que la misma ley lo señala como requisito para mantener la calidad, el prestigio y la imagen de marcas, productos y servicios que se hayan franquiciado.

El segundo párrafo del artículo señala la obligación del franquiciante de proporcionar al franquiciatario toda la información necesaria para conocer y administrar una franquicia, si el franquiciante no cumple con esta obligación estará infringiendo este ordenamiento.

Dentro de este párrafo se menciona también que la información debe darse a conocer al franquiciatario antes de celebrar el contrato; es decir que cualquier inversionista que adquiere una franquicia conocerá el negocio antes de firmar el convenio con el franquiciante.

Es preciso destacar que la información proporcionada al franquiciatario debe estar contenida dentro de la **Circular de Oferta de Franquicia (COF)**, aspecto que se ampliará posteriormente

¹² Ley de la Propiedad Industrial, Agenda Mercantil, México: ISEF, 2002 P 31

Por último, el tercer párrafo obliga a la inscripción de los Contratos de franquicia; la cual es un aspecto de singular importancia al validar la transmisión de derechos de uso de marca es decir, que un contrato de franquicia establece una cesión de derechos y esta debe darse a conocer ya que una marca que se encuentra debidamente registrada conlleva exclusividad en su uso, y esta se adquiere mediante un registro en el **Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)**, que ayuda a tener un control claro de quiénes son los usuarios de la misma.

Lo anterior queda plasmado dentro del texto del **Artículo 87** del Título Cuarto, De las marcas y de los avisos y nombres comerciales, de la citada ley que señala: “Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios, podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto.”¹³

La cesión de derechos para el uso de una marca, también se encuentra regulada por la **LPI**, que en su **Artículo 136** establece:

“El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.”¹⁴

La marca es uno de los elementos más importantes de una franquicia, como de igual manera son los secretos industriales; ambos se encuentran protegidos por la ley o mejor dicho la creación y manejo de estos se encuentra regulada por la **LPI**.

¹³ AMF, Catálogo de Franquicias, México 2003

¹⁴ Ídem 10

Para entender con claridad la relación que estos conllevan con la franquicia, se presenta a continuación la definición que de ambos conceptos da la **LPI**.

3. Marca

De acuerdo al **Artículo 88** del Título Cuarto “Se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado.”¹⁵

En artículos posteriores de este título se presentan otros aspectos relativos a este concepto como por ejemplo qué puede constituir una marca, cómo se registra un artículo bajo cierta marca, y la vigencia del registro, entre otros.

4. Secretos Industriales

En el **Artículo 82** del Título Tercero De los secretos industriales, se presenta la siguiente definición:

“Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

¹⁵ Ídem 10

No se considerará secreto industrial aquella información que sea del dominio público, la que resulte evidente para un técnico en la materia, información previamente disponible o la que deba ser divulgada por disposición legal o por orden judicial. No se considerará que entra al dominio público o que es divulgada por disposición legal, aquella información que sea proporcionada a cualquier autoridad por una persona que la posea como secreto industrial, cuando la proporcione para el efecto de obtener licencias, permisos, autorizaciones, registros o cualesquiera otros actos de autoridad.”¹⁶

Al igual que las marcas, los secretos industriales se manejan considerando ciertos aspectos que se muestran dentro del resto de artículos de este capítulo; aspectos como las opciones de archivo para información que constituya un secreto industrial, el manejo de esta información, y la mención de sanciones aplicables a quien haga uso indebido de la misma; entre otros.

Las disposiciones establecidas en los artículos anteriores aunados a la asistencia técnica que se debe brindar para elaborar y/o vender o prestar un servicio, dan como resultado un sistema de franquicias ya que la licencia de uso de marca, los secretos industriales y la asistencia son los ingredientes necesarios para su operación.

5. Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial

El **Artículo 142** de esta ley en su párrafo segundo señala la obligación del franquiciante de brindar información al franquiciatario en los términos del reglamento el cual en su **Artículo 65** establece que:

¹⁶ Ídem 10

“Para los efectos del artículo 142 de esta Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos, la siguiente información técnica, económica y financiera:

- I Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante;
- II Descripción de la franquicia;
- III Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- IV Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia;
- V Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- VI Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- VII Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- VIII Derecho del franquiciatario a conceder o no, subfranquiciar a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo;
- IX Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- X En general las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia.”¹⁷

6. La Circular de Oferta de Franquicia y el Reglamento de la LPI

De acuerdo a los estatutos de la AMF, todo franquiciante debe proporcionar al franquiciatario información necesaria para que conozca el negocio misma que se presenta en un documento conocido como **Circular de Oferta de Franquicia (COF)**, y debe ser entregada al franquiciatario antes de la firma del contrato de franquicia, “este documento tiene el objetivo de dar a conocer al prospecto

¹⁷ Ídem 10

franquiciatario, la información más relevante de la franquicia así como la asistencia técnica, quién o qué personas la otorgan, estados pro forma (no obligatorio), lista de franquiciantes en operación y, en la mayoría de los casos, una copia del contrato de franquicia.”¹⁸

La **COF** contiene información muy importante y confidencial acerca de la franquicia, por ello solamente debe ser entregada a aquellas personas que realmente se interesen en invertir en el negocio; además, el franquiciante protege los secretos industriales de su negocio por medio de una carta de confidencialidad, que debe ser firmada por el franquiciatario así el propietario del negocio sabrá a quien le brindó información.

La **COF** evita malos entendidos entre franquiciante y franquiciatario puesto que da a conocer el funcionamiento del negocio; asimismo brinda seriedad al concepto que se ha franquiciado y seguridad para los inversionistas.

No existe una sanción específica por el incumplimiento de la entrega de la **COF**, sin embargo, si esta no se entrega, se está incumpliendo con la **LPI** ya que la información no llegó al franquiciatario y este podría en un futuro demandar al franquiciante por no recibir la orientación necesaria para operar el negocio.

Por último, cabe señalar que “la información que debe contener la **COF** es la que señala el **Artículo 65** del reglamento de la **LPI**.”¹⁹

No obstante lo anterior, una relación de franquicia, se encuentra vinculada estrechamente a disposiciones legales que regulan de forma directa o supletoria, diversos aspectos, por lo que sin pretender abarcar el universo de elementos contenidos en una relación de franquicia y los preceptos que los prevén, podemos señalar como relevantes los siguientes ordenamientos:

¹⁸ Ídem 10

¹⁹ Ídem 10

- La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, como ley suprema, al establecer las bases de libre concurrencia y la posibilidad de establecer monopolios permitidos en cuanto al uso y explotación de obras originales y creaciones nuevas.
- La propia Ley de la Propiedad Industrial y su reglamento en lo que a protección y licenciamiento de signos distintivos y creaciones nuevas se refiere.
- La Legislación Fiscal y Tributaria en relación con el tratamiento que se da al pago de regalías y asistencia técnica; incluyendo bajo este rubro tratados internacionales para evitar la doble tributación, celebrados válidamente por México.
- El Código de Comercio y el Código Civil en cuanto a los actos de comercio y a contratos se refiere.
- La Ley General de Sociedades Mercantiles, respecto de las entidades que participan en la relación.
- Ley de Inversiones Extranjeras y su Reglamento, en cuanto a las actividades y origen de la inversión.
- La Ley Federal de Competencia Económica, en lo que hace a las prácticas monopólicas en el comercio.
- La Ley Federal de Derechos de Autor, en cuanto a estos derechos involucrados en una franquicia.
- La Ley Federal de Protección al Consumidor, en relación con el consumidor final de los bienes o servicios.
- La Ley Federal del Trabajo, respecto de las relaciones laborales y su tratamiento.

Es una compleja institución jurídica, que sin tener una regulación específica, por su particular dinamismo se encuentra sujeta a una basta normativa, prevaleciendo sobre todo la voluntad de las partes y los términos en los que éstos quieren obligarse.

Resulta importante destacar que el sector de franquicias nacional, representado por la Asociación Mexicana de Franquicias, en su continuo esfuerzo de promoción y difusión del desarrollo y consolidación del sistema, se ha autorregulado, y conjuntamente con CALMECAC, organismo de certificación, han generando la Norma Mexicana de Franquicias, la cual si bien es de cumplimiento voluntario, establece una serie de requisitos legales, operativos, administrativos, comerciales, financieros y estratégicos para las franquicias, perfilándose como una herramienta fundamental por todos los beneficios que representa para el franquiciante y la certeza que ofrece al franquiciatario.

7. Programa de Certificación de Franquicias

Este programa consiste en requisitos legales, operativos, administrativos, mercadológicos, de comercialización, Financieros y Estratégicos regulatorios para el Franquiciante.

Legales

1. Personalidad Jurídica
2. Acta Constitutiva
3. Representantes Legales
4. Constancia de Inscripción en el Registro Público de Comercio
5. Marcas, signos distintivos y en general derechos de propiedad industrial
6. Contrato de franquicia

Operativos y administrativos

1. Proceso de preapertura y apertura
2. Registros de las actividades del proceso de preapertura
3. Compras e insumos
4. Recepción de insumos
5. Producción o comercialización prestación de servicios
6. Sistema de registro de ventas y cobro

7. Especificaciones de seguridad e higiene
8. Métodos de mantenimiento correctivo y preventivo de equipo unidad e instalaciones
9. Capacitación
10. Administración de recursos humanos
11. Control administrativo
12. Asistencia técnica

Mercadológicos y de comercialización

1. Políticas de precio
2. Definición y mezcla de productos o servicios
3. Identificación del tipo de plaza y criterios de ubicación
4. Programa de publicidad corporativa
5. Lineamientos de imagen corporativa y su aplicación
6. Establecer y documentar la asistencia de mercadotecnia
7. Registros de asistencia de mercadotecnia
8. Comercialización de franquicia
9. Estrategia de comercialización
10. Procedimiento de selección de franquiciatarios

Financieros (información)

1. Datos de inversión inicial
2. Otras inversiones durante la vigencia del contrato
3. Resultados de pérdidas y ganancias
4. Ventas totales
5. Gastos en general
6. Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización
7. Flujo efectivo
8. Análisis de indicadores financieros y conclusiones con base en flujo efectivo
9. Estados financieros

Estratégicos (información)

1. Revisión de la misión, visión y objetivos de la franquicia así como descripción del negocio
2. Análisis y evaluación documentada del mercado
3. Evaluación permanente del sistema de franquicia
4. Evaluación de la estrategia y plan de expansión

8. El Contrato de Franquicia

Para un adecuado funcionamiento de cualquier negocio es preciso que existan ciertas condiciones establecidas, y con más razón en el caso de un negocio franquiciado, ya que en él intervienen un sinnúmero de personas que varía por supuesto en función del tipo de negocio y del franquiciante; las condiciones se denominan derechos y obligaciones que atañen a ambas partes y siguiéndolas con estricto apego se logra una operación y desarrollo óptimos, en esto radica la importancia de hablar sobre el contrato de franquicia que es el soporte legal que mantiene a este tipo de negocios.

“Un contrato se puede conceptualizar como un acuerdo entre dos o más personas sobre un objeto de interés jurídico determinado. Algunos contratos en general y el de franquicias en particular, tienen las siguientes características:

- **Bilateral:** Significa que las partes adquieren derechos y se obligan recíprocamente.
- **Oneroso:** Las partes reciben recíprocamente ventajas y gastos o pagos.
- **Sucesivo:** El contrato contiene prestaciones periódicas: renta, compra a plazos, pago de regalías, entre otros.”²⁰

Retomando el **Artículo 142** de la LPI, y considerando los elementos que en este se mencionan, "el contrato de franquicia es el acuerdo por medio del cual

²⁰ AMF, Catálogo de Franquicias, México, 2003

el poseedor de un negocio operado bajo cierta marca o nombre comercial (franquiciante), otorga a una segunda persona (franquiciatario) el derecho de uso de marca, conocimientos operativos y le proporciona asistencia técnica para operar un negocio específico, siguiendo las normas de calidad del franquiciante".

El contrato es la base legal que sustenta la operación de una franquicia y su contenido principalmente "considera los siguientes aspectos:

- a) Considerandos
- b) Costo inicial y regalías
- c) Vigencia y renovación del contrato
- d) Jurisdicción
- e) Licencia de uso del sistema (objeto del contrato)
- f) Obligaciones del franquiciante
- g) Obligaciones del franquiciatario
- h) Secretos industriales
- i) Información financiera
- j) Capacitación
- k) Publicidad
- l) Rescisión del contrato"²¹

Considerandos

Los considerandos son los elementos que fundamentan un acuerdo o que le dan origen y en el caso del contrato de franquicia son el **franquiciante** y el **franquiciatario**, esta sección del contrato define quien es cada una de las partes firmantes en él.

²¹ Valdajos, Juan Rubén, "Franquicias en España y Latinoamérica ", en Franquicias Hoy, Madrid España diciembre 2002, pp 20-22

Costo inicial y regalías

En esta sección del contrato se establecen los pagos que el franquiciatario hará al franquiciante como contraprestación por el uso de su marca o sistema, al efecto es importante definir las fechas y montos de estos pagos o los porcentajes aplicables en su caso; por ejemplo, las regalías que pueden establecerse bajo esta base. Es necesario establecer desde un principio estos valores con el fin de evitar futuros conflictos.

Vigencia y renovación del contrato

El *Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial* en su *Artículo 10 fracción II*, señala "que es requisito de la solicitud de inscripción de uso de una franquicia hacer mención de la vigencia del contrato"; en cuanto a su duración no existe ninguna reglamentación; es decir que la *Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial* otorga a las partes firmantes el derecho de establecer el tiempo de duración del contrato.

Pero tradicionalmente en México la vigencia del contrato para operar un sistema de franquicia suele ser por diez años y podrá ser renovado si se cumplen los requisitos que dentro del convenio se establezcan.

Es importante señalar que dentro del contrato existe un elemento de singular importancia que sí tiene una vigencia definida; la marca cuyo plazo es por 10 años y puede renovarse por el mismo período de tiempo, las veces que su propietario lo requiera; lo anterior se establece en el **Artículo 95** de la **Ley de la**

Propiedad Industrial.

Jurisdicción

Tanto el franquiciante como el franquiciatario deben conocer las disposiciones inherentes a las franquicias, que dentro de la legislación mexicana existen; de este modo el sistema operará bajo un esquema de legalidad.

Es importante también que tanto el franquiciante como el franquiciatario consulten a un especialista en franquicias para que les explique cómo debe estructurarse un contrato y cual es el alcance de las cláusulas; algunos especialistas sostienen que el contrato se formula para proteger al franquiciante pero también protege al franquiciatario y además le brinda seguridad a éste con respecto a su inversión, ya que la ley exige que la información contenida tanto dentro de la **Circular de Oferta de Franquicia** como del contrato esté apegada a la realidad.

Licencia de uso del sistema

Un sistema de franquicia funciona por medio de la marca o nombre comercial y de los conocimientos necesarios o **Know How** para operarlo de forma homogénea con relación a los demás establecimientos franquiciados; el uso de ambos por terceras personas distintas del propietario inicial se autoriza o legaliza por medio de una licencia de uso de marca que en el caso de un sistema de franquicias es también una licencia de uso de sistema, el conceder el uso de estos a los franquiciatarios es el objeto principal que persigue la creación de este contrato.

Obligaciones del Franquiciante

De acuerdo al vínculo jurídico que el contrato establece, surgen para ambas partes derechos y obligaciones; por medio de sus derechos el franquiciante puede exigir a sus socios que la operación del negocio se realice de acuerdo a lo establecido en los manuales, puede también exigir en caso de incumplimiento de su contraparte, el pago de las regalías por el uso de su sistema y su marca; así mismo puede rescindir el contrato a consecuencia del mal uso de la marca o del sistema, o por el incumplimiento de las obligaciones del franquiciatario.

Como obligaciones del franquiciante se encuentran principalmente conocer a fondo el negocio que está franquiciando, proporcionar la información necesaria a sus franquiciatarios por medio de manuales y por supuesto brindar asistencia técnica constante.

Otro aspecto de singular importancia es la mercadotecnia y publicidad, es decir que el franquiciante debe asesorar a sus franquiciatarios con respecto a este punto que representa la difusión del negocio sin la cual este se vendría abajo.

Obligaciones del Franquiciatario

El franquiciatario establece una relación jurídica con el franquiciante; de la cual derivan derechos y obligaciones.

Los derechos del franquiciatario consisten en que puede tener libertad para operar el establecimiento y adecuar el negocio al entorno social y cultural en el que se encuentre, siempre y cuando no perjudique los intereses del sistema; también tiene la libertad de desarrollar nuevos métodos, sistemas, productos o servicios; es decir que puede innovar para mejorar el negocio; pero debe considerar siempre lo que se ha establecido dentro del contrato en cuanto a lo que se puede hacer y lo que no en la operación del negocio franquiciado.

Las obligaciones principales del franquiciatario son:

- No revelar los secretos industriales del negocio, es decir guardar confidencialidad en cuanto a procesos, productos, métodos de operación del establecimiento.
- Efectuar los pagos de regalías y demás valores a los que se comprometió al firmar el contrato.
- Utilizar integralmente el equipo del establecimiento, además de brindarle el cuidado y mantenimiento necesarios.
- Operar con rectitud la publicidad, propaganda y promociones del negocio.
- Respetar los patrones de calidad establecidos por el franquiciante y desempeñar los servicios con el máximo posible de calidad en todo momento, respetando los intereses del cliente y por supuesto del negocio²².

²² Ídem 18

Secretos Industriales

Como se ha mencionado anteriormente, los secretos industriales son parte fundamental en el desarrollo de un sistema de franquicia, por que representan toda la experiencia y conocimientos adquirido durante varios años para su operación.

Estos deben ser usados adecuadamente y protegidos, tanto por el franquiciante, como por el franquiciatario, ya que el mal uso de estos daña la integridad del sistema, origina sanciones y pago de daños a los terceros perjudicados.

Información financiera

El franquiciante debe proporcionar al franquiciatario los estados financieros que le permitan conocer la situación del negocio; ya que estos representan un conjunto de reportes que muestran la estructura económica de una entidad, en este caso el sistema de franquicias.

Por medio de la información financiera es posible conocer la integración tanto del activo como del pasivo y capital con los cuales el negocio opera; así como también los resultados obtenidos después de un periodo de operaciones determinado.

A partir del análisis e interpretación de la información financiera, el franquiciatario decidirá si le conviene o no invertir en una franquicia.

Capacitación

Para mantener la uniformidad que una franquicia requiere, es preciso que el franquiciante dé a sus franquiciatarios la capacitación y manuales necesarios para operar el negocio, tomando en cuenta que debe ser periódica la asesoría con el fin de homogeneizar los productos y servicios del establecimiento franquiciado con los de la franquicia maestra.

Publicidad

Es preciso definir las responsabilidades, derechos y deberes de cada parte en cuanto a publicidad, a la marca y a los productos y/o servicios de comercialización de la franquicia; es decir que se establezca con claridad quién tiene la facultad y obligación de diseñar la publicidad y las promociones, cómo se llevarán a cabo las promociones, cómo será distribuida la publicidad, quién debe pagar esa publicidad, etcétera.

Rescisión del contrato

Establecer las condiciones por las cuales el contrato puede darse por terminado o rescindido.

Una vez definidos los aspectos anteriores es importante mencionar que un sistema de franquicia conservará su calidad y prestigio siempre que se respeten las cláusulas del contrato que le dio origen, por ello es necesario contar con la asesoría de especialistas en franquicias que orienten tanto al franquiciante como al franquiciatario son respecto a las medidas que pueden tomar en caso de incumplimiento de las condiciones establecidas.

Por último, cabe señalar que por ser el contrato de franquicia el soporte jurídico de un negocio operado bajo esta modalidad comercial, este debe ser elaborado por especialistas, y su redacción debe ser clara y precisa con el fin de establecer perfectamente la relación jurídica; ya que un contrato incompleto o deficiente puede ser la causa del deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario, y en consecuencia de su fracaso o conclusión.

Para su mejor comprensión en el anexo 1 se muestra un contrato tipo de franquicia.

CAPITULO III

FRANQUICIAS EN MÉXICO

1. Evolución

Cada día es más evidente la incorporación de México a la economía internacional lo cual le ha relacionado con modelos y conceptos comerciales innovadores, tal es el caso de la franquicia que si bien es uno de los sectores del comercio que actualmente registran un mayor crecimiento, se mantuvo ajeno al marco económico nacional, e inclusive hay sectores de la población que actualmente ignoran lo que es una franquicia.

Los primeros casos de franquicia en México se dieron en 1980 y, en 1982 se promulgó la ley de transferencia de tecnología a la que se le atribuye en buena medida que la franquicia no se pudiese desarrollar en México sino hasta fines de los ochenta.

Dicha ley presenta la estructura ideológica fundamentalmente proteccionista que imperaba en esa década, la cual no fomentaba la competencia y no incentivaba a los industriales a adquirir tecnología que les permitiese modernizar su planta productiva y así competir en el mercado internacional.

Debido a esta ideología los empresarios mexicanos no estaban acoplados al modelo internacionalizado de la economía, razón por la cual se manifestaron en contra del Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (GATT), que en 1986 marcaba la pauta para la apertura comercial de México, que continúa hasta nuestros días con la firma de diversos tratados como son el de Libre Comercio con América del Norte (TLC ó NAFTA por sus siglas en inglés), y el Tratado de Libre Comercio con Chile, entre otros.

En México, a comparación de otros países, los antecedentes de la franquicia son muy recientes. Al analizar la historia de la franquicia en nuestro país, no se puede dejar de mencionar el caso de McDonald 's que "abrió paso" a otras franquicias al mercado mexicano, aunado a ello, el éxito que tuvo en el país esta cadena lo cual representa una guía para los empresarios e inversionistas que no tenían idea acerca de las franquicias y sus expectativas de crecimiento dentro de la economía nacional.

El primer establecimiento McDonald 's que abrió en México en noviembre de 1985 tuvo gran aceptación, para operarlo se requirió obtener la aprobación y el registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, para ello fue necesario dar a conocer claramente a las autoridades lo que es una franquicia y mostrar las diferencias entre este tipo de contrato y los que se hubiesen registrado y aprobado en años anteriores.

Así fue como el ingreso de McDonald 's y de otras importantes franquicias norteamericanas, marcaron el inicio de lo que sería la incorporación de las franquicias extranjeras en México, de tal suerte que sin tener la oportunidad de asimilar el cambio, mucha gente no se explicaba como era posible que en tan poco tiempo una importante cantidad de centros comerciales abrieran sus puertas en todos lados, constituyendo importantes centros de abastecimiento de mercancías, de servicios y el lugar idóneo para pasear el fin de semana.

A pesar del favorable ambiente para la creación de franquicias que se ha descrito, cabe señalar que estos primeros años de las franquicias en México han sido bastante difíciles, aunque durante el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos; se tuvo un importante crecimiento económico, debe reconocerse que ya antes se habían vivido momentos difíciles económicamente hablando, y que a la fecha prevalecen; sin embargo, "impactadas por la desaceleración económica, las franquicias han

mantenido con muchas dificultades el equilibrio financiero en este año (1994)²³, esto es importante señalarlo ya esta situación produjo que muchos negocios se fueran a la quiebra; en tanto que las franquicias han seguido adelante.

Analizando lo anterior, la evolución de este sistema de negocios, se puede catalogar en cuatro etapas:

- Primera etapa: El escepticismo
- Segunda etapa: El gran auge y la Euforia
- Tercera etapa: La adolescencia
- Cuarta etapa: La consolidación

Etapa de escepticismo:

En esta época los empresarios no tenían claro el concepto de franquicia y había confusiones entre el uso de marcas y la franquicia, además de no estar regulada, solamente constituía una innovación y un negocio que estaba impactando en la economía norteamericana y sus características son:

- a) Absoluta ignorancia sobre las franquicias
- b) Escepticismo total hacia el sistema por gente de todos los sectores
- c) Confusión del sistema con licencia de marcas, contrato de distribución y otros convenios o arreglos parecidos
- d) Límites y controles para su aprobación que hacen difícil el desarrollo del negocio

Etapa del gran auge y la euforia:

En esta etapa con la aprobación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, empresarios de todo el mundo ven en México un mercado para ofrecer sus productos y servicios competitivos internacionalmente, evidentemente las franquicias debían ser parte de esta migración de negocios y así se encuentra que gran parte de los grandes franquiciantes norteamericanos llegan a nuestro país, ya

²³ PEREYRA, Carlos, "Entre el amor y los celos", en Expansión, No. 26. mayo 1999. México: Expansión, pp. 50-55 Fuente: Biblioteca de la Asociación Mexicana de Franquicias

sea a través de franquiciatarios maestros o de otorgar franquicias individuales o regionales directamente y presenta las siguientes características:

- a) Inicia el contacto de la franquicia con la sociedad
- b) Conocimiento sobre el tema
- c) Se convierte en un fenómeno de los negocios
- d) Se busca contacto con los franquiciantes extranjeros
- e) Surgen asociaciones y despachos de consultoría especializados, seminarios y conferencias
- f) Credibilidad del sistema
- g) Adquisición de franquicias maestras e individuales por personas físicas y morales
- h) Se franquician negocios nacionales
- i) Excelente relación franquiciante – franquiciatario
- j) Estricto apego a manuales e instrucciones del franquiciante
- k) Gobierno entusiasta ante los beneficios para la economía
- l) Desregulación alentadora

Etapa de la adolescencia:

En esta etapa, los empresarios ya probaron este formato de negocios evalúan efectos de aplicar este tipo de negocio tanto las ventajas como las desventajas además de los mercados no saturados, las características de esta etapa son:

- a) Continúa la expansión aunque en menor ritmo
- b) Inversionistas y consumidores distinguen las franquicias buenas y malas
- c) Gobierno y banco incapaces de resolver problemas de financiamiento requeridos para la expansión y la supervivencia
- d) Críticas al sistema
- e) La sociedad evalúa objetivamente las franquicias
- f) Franquiciatarios cuestionan al sistema y el desempeño del franquiciante
- g) Creación de asociaciones de franquiciatarios

Etapa de Consolidación:

La franquicia ha sido evaluada en cuatro etapas, algunos negocios han desaparecido y por su puesto los buenos negocios permanecen y se han incrementado, los empresarios ya no adquieren cualquier franquicia y además surgen las franquicias nacionales proyectándolas al mundo, las características de esta etapa son:

- a) Mayor distinción entre las franquicias buenas y malas
- b) Fuerte competencia
- c) Asociación de franquiciantes extranjeros y sus franquiciatarios maestros en México
- d) Surgen más franquicias nacionales
- e) Se busca exportar franquicias mexicanas
- f) Surgen empresas proveedoras para la operación de negocios franquiciados
- g) Se agudizan los problemas entre franquiciatarios y franquiciantes por el desempeño del negocio (terminación de algunas franquicias y primeros juicios en la materia)
- h) Fusiones y adquisiciones
- i) Regulación a través del ofrecimiento y no del contrato
- j) Generalización del conocimiento sobre el tema y desaparición de despachos de asesoría especializados en la materia

Es importante comentar que los pioneros y consultores más destacados en este tema, Enrique González Calvillo y Juan Huerdo Lange, comparten una teoría dividida en tres etapas acerca del desarrollo de las franquicias en nuestro país, las que a continuación se describen.

2. Las Tres Etapas en el Desarrollo de las Franquicias en México

La primera etapa denominada **importación de franquicias** consistió en la adquisición de franquicias extranjeras, lo cual según algunos se debe a la falta de

creatividad de los empresarios mexicanos que en vez de diseñar sus propios conceptos, optaron por "comprarlos ya hechos".

El resultado de esta primera etapa fue la entrada de no menos de 50 franquicias extranjeras, que en 1989 y 1990 lograron transformar los hábitos de consumo de millones de personas dentro del país.

La segunda etapa: **adaptación de las franquicias importadas a México y desarrollo de franquicias mexicanas**, el modelo era extranjero, y el empresario mexicano tuvo que acoplarlo a las leyes mexicanas y al mercado mexicano.

Posteriormente, el desarrollo de franquicias nacionales se dio como consecuencia del éxito de las franquicias extranjeras. Los empresarios mexicanos tomaron conciencia de que sus negocios podían ser franquiciables y con ello se inició el crecimiento de este formato de negocio dentro de la economía mexicana; con esto se inicia la tercera etapa que se conoce como **exportación de franquicias mexicanas** que es la realización de los deseos de expansión e internacionalización de varios empresarios del país.

Considerando el avance de esta modalidad comercial es conveniente mencionar que a Enero de 2004, el panorama de las franquicias en México es el siguiente:

México ocupa el 8º lugar en el mercado mundial, superado por EU., Canadá, Brasil, Japón, Australia, Francia e Italia.

- Empresas Franquiciantes: 800
- Origen de las Franquicias:
 - 62% Nacionales
 - 34% Estados Unidos
 - 4% Otros (Países Europeos)
- Puntos de venta franquiciados: 30,000 se llegará en el presente año a los 36,000 puntos de venta

- Generación de empleos: 300,000

Crecimiento esperado para este año 20%²⁴

- A nivel mundial las franquicias crecen a un ritmo de entre 19% y 20% anual.
- Más de 72 giros de negocios se han desarrollado mediante este esquema.
- En Estados Unidos 1 de cada 15 negocios es franquicia.
- El monto de inversión promedio en una franquicia es entre 100 y 150 mil dólares, con un periodo de dos años en el retorno de inversión,
- Uno de los principales retos será apoyar la incursión y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en este sector.
- El 75% de los insumos que utilizan las franquicias son de origen nacional y el resto de otros países, lo que significa este sector contribuye con una generación indirecta de empleos.
- El 84% de las franquicias que operan en el país se concentran en el DF., 8% en la región Noroeste, 3% en el Centro y Occidente, y el 5% en el resto del país.

Giros Comerciales:

- 24% Servicios: automotrices, limpieza en general, capacitación, artes gráficas, papelería
- 27% Comida Rápida y restaurantes
- 10% Venta al Menudeo de Bienes y Servicios, Tiendas de Conveniencia
- 4% Construcción, Bienes Raíces
- 35% Varios: hotelería, renta de autos, entretenimiento

Inversión Inicial:

- 16% de 15 mil a 25 mil USD
- 4% de 25 mil a 50 mil USD
- 23% de 50 mil a 100 mil USD
- 32% de 100 mil a 150 mil USD
- 12% de 150 mil a 300 mil USD

²⁴ “Las franquicias, la mejor opción de negocio” en El Financiero, Negocios 11 marzo de 2004 México: pp 12-16

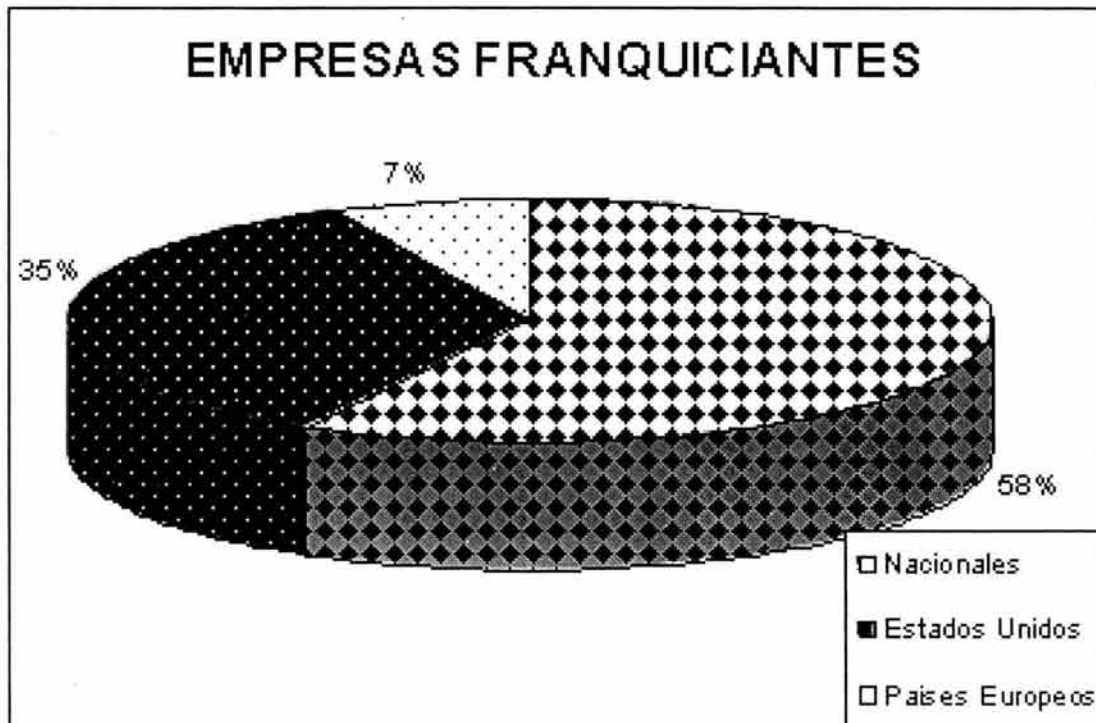
- 13% de mas de 300 mil USD

Retorno aproximado de la inversión:

- 6% en menos de un año
- 42% entre 1 y 2 años
- 24% entre 2 y 3 años
- 18% entre 3 y 4 años
- 10% 4 años o más

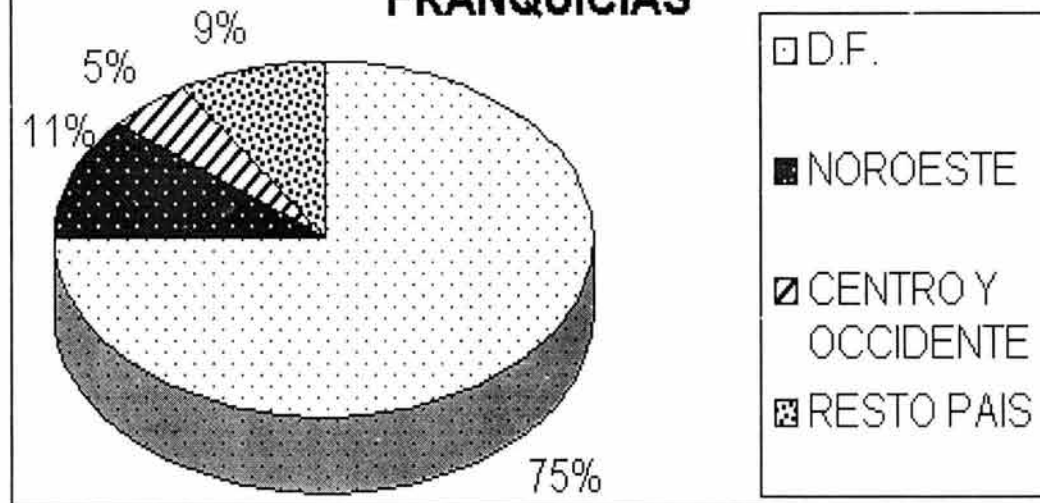
Vigencia de los contratos de franquicia:

- 10% de 1 a 3 años
- 24% de 4 a 5 años
- 4% de 6 a 8 años
- 46% de 9 a 10 años
- 16% más de 10 años²⁵

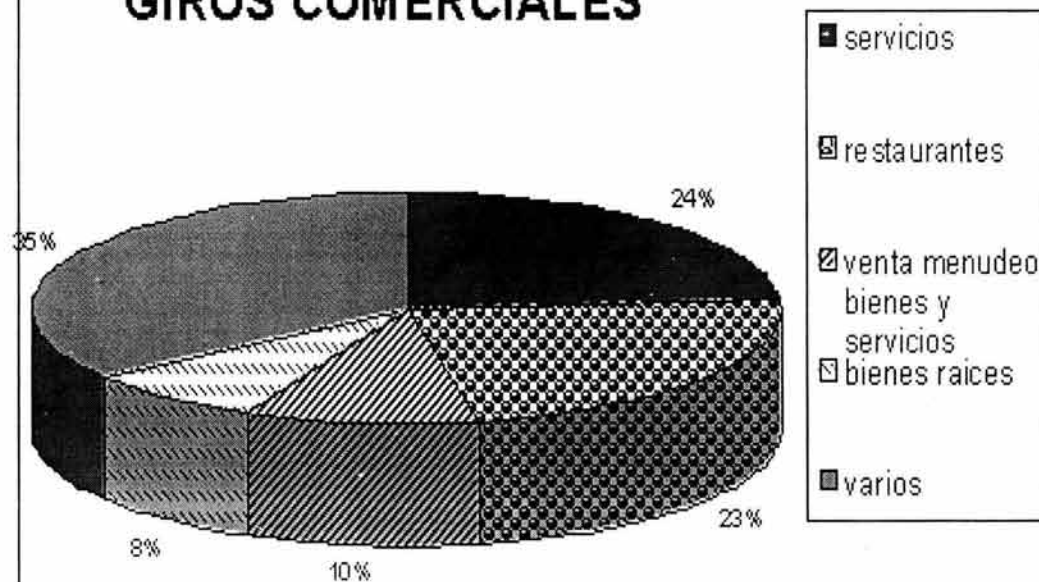


²⁵ “Las franquicias, la mejor opción de negocio” en El Financiero, Negocios 11 marzo de 2004 México: pp 12-16

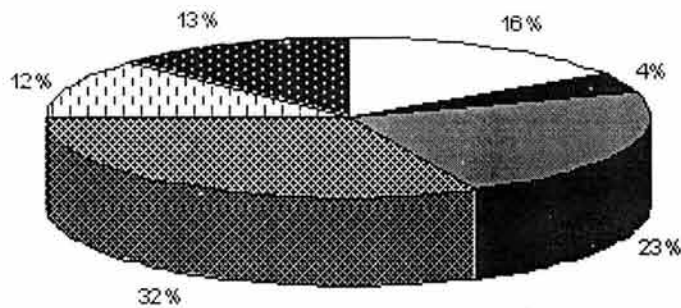
LUGAR DE OPERACIÓN DE LAS FRANQUICIAS



GIROS COMERCIALES

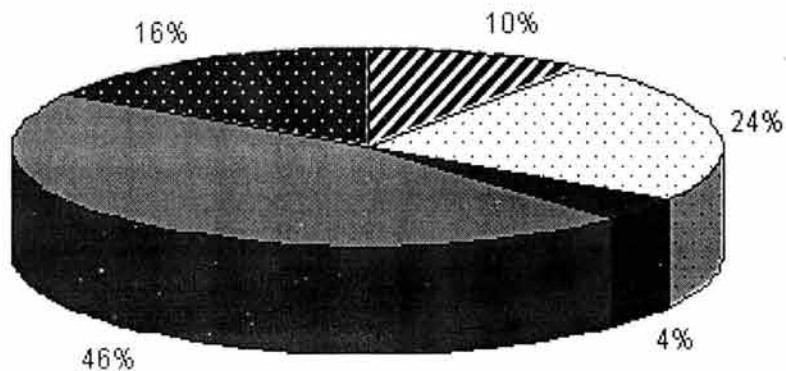


INVERSIÓN INICIAL



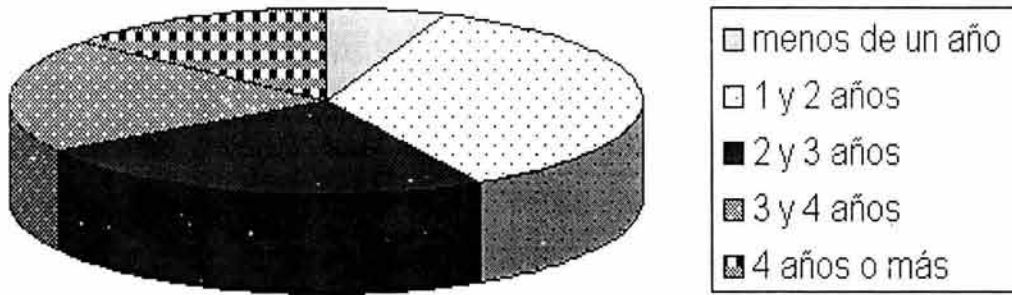
- 15 mil a 25 mil USD
- 25 mil a 50 mil USD
- 50 mil a 100 mil USD
- 100 mil a 150 mil USD
- 150 mil a 300 mil USD
- más de 300 mil USD

VIGENCIA DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIA



- 1 a 3 años
- 4 a 5 años
- 6 a 8 años
- 9 a 10 años
- Más de 10 años

RETORNO APROXIMADO DE LA INVERSION



El retorno aproximado de la inversión varía de acuerdo al tipo de franquicia que se esté adquiriendo, pues es lógico que algunas de ellas tienen un mejor posicionamiento en el mercado, mayor ingreso pero también al momento de la adquisición, un mayor costo.

3. Experiencia de los Franquiciantes

Los últimos años han sido épocas de gran desarrollo y crecimiento para las franquicias. Mientras el negocio de franquicias genera en México ventas anuales de ocho mil millones de dólares, las cadenas mexicanas en España, Portugal, Estados Unidos y algunos países centroamericanos apenas obtienen hoy 140 millones de dólares.

En los años ochenta, las franquicias americanas saturaron el mercado de Estados Unidos, lo que las obligó a salir al exterior. Hoy, el 47 por ciento de las firmas tienen presencia en otros países. Algo similar ha ocurrido con las empresas mexicanas.

Juan Manuel Gallástegui, secretario general de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAB), explica que uno de los retos que tienen las empresas mexicanas en el exterior es la competencia de marcas estadounidenses, la consolidación del negocio y la llegada del producto a determinados negocios.

Actualmente, la exportación de marcas nacionales se está dando en el centro y sur del continente americano, España y las ciudades de Estados Unidos donde la población mexicana es representativa. Las compañías con más presencia exterior son Julio Hito, El Fogoncito, Ópticas Devlin, Helados Holanda, Helados Bing, Baguette y Nutrisa. Sin embargo, uno de los grandes vacíos que tiene este negocio es la legislación. "Es necesario un reglamento que establezca todas las reglas de juego", explica Francisco Aguilar, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias.²⁶

Las franquicias presentan tres edades en el desarrollo de la experiencia de los franquiciantes²⁷:

1. Desarrollo de las franquicias en México
2. Desarrollo de franquicias locales
3. Exportación de franquicias

Fue necesario que existiera un período de importación de franquicias durante el cual, el público y los empresarios conocieran y entendieran lo que era este sistema de negocio y las ventajas que éstas ofrecen.

²⁶ <http://www.labolsa.com/noticias/eco6029099830.shtml> "Las franquicias mexicanas contraatacan para hacerse un hueco en el mercado exterior" 12 de febrero de 2003 (Fuente: © Expansión) el economista. México

²⁷ Fuente: Boletín mensual emitido mensualmente en la Asociación Mexicana de Franquicias, enero 2003

A pesar de la rapidez con la que se ha desarrollado la franquicia, el proceso ha sido lento para los franquiciantes, registrando ganadores y perdedores en los tiempos difíciles, probando la eficiencia del concepto de las franquicias.

Los franquiciantes que se prepararon, continúan dentro del mercado, si no ha habido un crecimiento, si ha existido permanencia y han tratado de obtener el gusto de la sociedad, pero los que no anticiparon los acontecimientos económicos han vivido mayores problemas para conservar su permanencia.

Después del gran auge, los franquiciatarios se encuentran en una etapa de maduración, planteando a sus franquiciantes una serie de conceptos, así que la relación franquiciante – franquiciatario está sujeta a una constante evolución. Los franquiciatarios que en un principio eran dóciles y respetuosos, empiezan a cuestionar y a criticar a los franquiciantes volviéndose rebeldes hacia las ideas y argumentos de los franquiciantes y en ocasiones, amenazan con abandonar el sistema.

Los franquiciantes deben ser cautelosos al elegir a los franquiciatarios con respecto a su capital y a sus planes de trabajo para atender más la operación propia y las necesidades de los franquiciatarios.

Recientemente se han creado algunas asociaciones de franquiciatarios, las cuales han causado problemas a los franquiciantes, pues se unen para atacar el sistema en lugar de dirigir correctamente la relación franquiciante – franquiciatario.

Existen diversos problemas que los franquiciantes no han podido resolver, pero los más recurrentes son el precio de los bienes raíces en áreas metropolitanas y el del costo del dinero, que ha provocado varios quebrantos.

Los primeros seis años de experiencia de los franquiciantes se caracterizan en México por una tendencia general hacia el crecimiento, a pesar de los altibajos.

En época de crisis se ha comprobado que la caída generalizada de las ventas afecta en menor medida a un negocio franquiciado que al que opera en forma independiente.

Las franquicias son un efecto de la globalización, han roto fronteras y han permitido que los conceptos exitosos de una región geográfica también lo sean en otra, permiten el crecimiento y penetración en otras plazas a una empresa pero no son la solución a una crisis económica, sin embargo ha ocurrido que la mayor proliferación de franquicias se ha dado, por increíble que parezca, en épocas de crisis económicas, y algunos ejemplos patentes de esto son las franquicias que se establecieron y tienen auge en México y Brasil, no obstante los problemas que en su momento enfrentaron.

El éxito o fracaso del franquiciante y del franquiciatario están directamente relacionados, de tal suerte que la comunicación constituye un elemento básico en esta relación, el franquiciatario deberá analizar cuidadosamente el perfil de cada futuro franquiciante con el fin de preservar los conocimientos adquiridos y de expandir su negocio.

Existen cuatro aspectos que preocupan principalmente a los franquiciantes y que mencionaron en la Cumbre Internacional de Franquicias celebrada en la capital mexicana a la cual asistieron asociaciones de Argentina, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Francia, Italia y México:

- El futuro de las franquicias en el mundo.
- El papel de las franquicias en el crecimiento de la economía mundial.
- Los problemas estructurales en la relación franquiciante - franquiciatario en el ámbito internacional.
- Las implicaciones legales y políticas del desarrollo de las franquicias en el mundo.

“Enrique González Calvillo, presidente del comité organizador de la cumbre y socio fundador de la Asociación Mexicana de Franquicias, resume las principales conclusiones a que arribaron los conferenciantes:

- A. “Las franquicias han jugado un papel importante en la modernización de las economías en los países en que se han establecido y los gobiernos deben desregularlas y promover su desarrollo”.
- B. “La legislación de las franquicias en países como Estados Unidos, uno de los más regulados del mundo, es producto de la ignorancia de los legisladores y del abuso de muchos franquiciantes.”
- C. “México debe analizar lo ocurrido en Estados Unidos y Canadá (gran preocupación por la industria desde el punto de vista regulatorio) y garantizar mayor responsabilidad de los franquiciantes hacia los franquiciatarios.”
- D. “A pesar del “acoso legislativo” y de las dudas que han surgido en torno a las franquicias en algunos países, se prevé que éstas seguirán creciendo, especialmente en mercados emergentes, como el mexicano”²⁸

4. Experiencia de los Franquiciatarios

Los franquiciatarios individuales sufren de males y desencantos que de alguna forma afectan a los franquiciatarios maestros que juegan un doble papel tanto de franquiciante como de franquiciatario al mismo tiempo, por lo tanto deben de estar conscientes no sólo de sus obligaciones como franquiciantes sino también como franquiciatarios.

Después del gran auge que se dio hace aproximadamente 5 años las franquicias viven un proceso de maduración en donde la relación franquiciante – franquiciatario atraviesa por una etapa crítica.

²⁸ citador por: Luis, López Suárez, “Entre el amor y los celos”, en Expansión, no. 36 mayo 1999, México: Interamericana, pp. 50-55

En América latina los franquiciatarios han tenido éxito, han superado los retos y obstáculos de la competencia local y extranjera, así como los de las economías en que se desarrollan.

El sistema de franquicias no es un método infalible para la operación de todo negocio, sin embargo muchos inversionistas, al desconocer el sistema creyeron en ello. Las causas más frecuentes que provocaron malestar en un número importante de franquiciarios son:

- Ineficaz consejo del franquiciante acerca de la viabilidad del punto de venta elegido por el franquiciatario para el establecimiento del negocio.
- Carente o nulo apoyo del franquiciante en las operaciones de compras, política de precios y publicidad.
- Falta de interés del franquiciante por mantener la comunicación franca y constante con el franquiciatario.
- Falta de adaptación de las franquicias extranjeras a la demanda del mercado local.
- Cambios en el mercado como son el encarecimiento de los insumos o caída de las ventas del negocio.
- Inoperancia del sistema para el funcionamiento del negocio²⁹

Es importante mencionar estas causas de malestar, ya que en párrafos anteriores se hizo mención al cierre de algunas franquicias, mismas que derivaron en forma importante de esas causas de inconformidad.

Es necesario que el empresario sea profesional y que se supere continuamente para beneficio propio y del franquiciatario, debido a que son variados los factores que hacen de una franquicia un negocio exitoso y los que también pueden convertirla en un fracaso.

²⁹ GONZÁLEZ CALVILLO, Enrique, La experiencia de las franquicias. México: McGraw Hill. 2001. pp. 31

La mayoría de los inversionistas desconocían las ventajas y las desventajas que conlleva el adquirir una franquicia y se apegaron a la nueva modalidad de negocio, y sin hacer un estudio profundo de este tema iniciaron. Debido a la desregulación de las franquicias, era más sencillo que los franquiciantes mediocres se prestaran a vender y que los inversionistas ingenuos compran franquicias que no cumplen con los lineamientos necesarios para considerarse como tales.

5. Asociación Mexicana de Franquicias

Esta Asociación fue constituida en 1989 con 6 miembros y actualmente cuenta con 150 socios y 60 giros diferentes de negocios, con el objetivo de difundir las franquicias en México y asimismo fungir como vínculo entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros³⁰.

5.1 Servicios que Proporciona la Asociación Mexicana de Franquicias

Su misión principal es la difusión del sistema de franquicias, así como el apoyo constante, culturización y retroalimentación a las franquicias que operan en México, mediante una gran variedad de servicios tanto a miembros como a inversionistas que deseen franquiciar su negocio:

- Elabora ensayos y otras publicaciones, dentro de los cuales se incluyen la "Guía Oficial de las Franquicias en México", así como ensayos que continuamente se recopilan de conferencias celebradas por expertos en la materia.
- Organiza ferias de franquicias una vez al año las cuales agrupan a las empresas franquiciantes que ofrecen oportunidades de inversión en la República Mexicana.

³⁰ Directorio Asociación Mexicana de Franquicias. Publicación Semestral. México 2003

- Ofrece seminarios y conferencias, los cuales se llevan a cabo continuamente en eventos organizados por la misma AMF, o por otras instituciones interesadas en difundir el tema de las franquicias.
- Envío de paquetes a socios, cuya función principal es informar acerca de todas actividades que desarrolla la AMF, así como eventos relacionados con el gremio y notas de interés para los asociados.
- Organiza desayunos mensualmente en donde se desarrollan temas de interés para el sector, y que además sirven de punto de contacto entre socios.
- Elabora un programa de certificación para ejecutivos en franquicias (PROCEF), el cual es un programa que diseñó la AMF a fin de instruir y entrenar a las personas que deseen profundizar en el tema de las franquicias, y certificar a los profesionales del sector.
- Realiza una convención anual con el objeto de provocar una convivencia a fondo de los asociados, organizando actividades culturales y recreativas.
- Continuamente la Asociación emite boletines de prensa a los medios masivos y especializados, con la finalidad de dar a conocer eventos y cifras del sector franquicias.
- En forma regular se llevan a cabo encuestas entre las empresas que conforman el sector de las franquicias en México, a fin de conocer la problemática y dimensiones de éste.
- Anualmente se organiza un evento que reconoce y premia a lo más destacado del sector franquicias en México.
- La AMF promueve y ofrece financiamientos para las actividades de desarrollo y promoción de las franquicias mexicanas, mediante instituciones financieras del sector gobierno.
- La Asociación cuenta con una biblioteca, las publicaciones que la conforman comprenden libros y ensayos de fuentes nacionales e internacionales.
- La AMF fue promotora y miembro fundador de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), esta asociación internacional, que agrupa a las asociaciones de franquicias de los países de la región Iberoamericana. Los objetivos principales de esta asociación fundada en 1998 son, entre otros:

crear un banco de datos que informe a empresas franquiciantes e inversionistas acerca de la legislación para establecimiento de negocios en los países miembros, datos económicos de la región Iberoamericana, así como de los eventos que llevan a cabo cada una de los miembros fundadores para la promoción de franquicias. La FIAF quedó originalmente conformada por las asociaciones de franquicias de Argentina, Brasil, España, México y Uruguay.

5.2 Requisitos para Ser Socio de las Asociación Mexicana de Franquicias

Para poder gozar de los servicios de esta Asociación, las empresas franquiciantes tienen que cumplir con ciertas formalidades:

1. Llenar y entregar solicitud de afiliación, la cual es sometida a la consideración del Comité de Afiliación, y de ser aprobada se envía una notificación al aspirante, para que oportunamente cubra la membresía anual.
2. Presentar un curriculum de la empresa que otorga franquicias y/o de la empresa dueña de la Marca.
3. Curriculum del Gerente o Director de Franquicias.
4. Copia del contrato de Franquicia.
5. Directorio de Franquicitarios.
6. Acta constitutiva de la empresa franquiciante.
7. Índice de los manuales que sustenten el "Know How" del negocio o del programa de capacitación.
8. Circular de oferta de franquicias (COF).
9. Código de ética firmado y fechado³¹.

5.3 Código de Ética de la AMF

Los miembros de esta institución deben respetar los preceptos establecidos dentro del código de ética, con el fin de favorecer el óptimo desarrollo de las franquicias

³¹ "Las franquicias en México" Publicación Especial AMF, AC, México, 2002

nacionales y extranjeras en México, y así mismo promover su expansión en el ámbito internacional.

5.4 Estructura del Código de Ética de la AMF

Generales

Artículo 1º

Definiciones: para los efectos de este código se entenderá por:

- I) **Asociados:** Todas las personas físicas o morales que pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias, AC que se dediquen a otorgar franquicias de los productos o servicios que ofrezcan y que tengan sus licencias y permisos conforme a la legislación mexicana.

- II) **Franquiciante:** Es toda persona física o moral que otorgue vía un convenio o contrato de franquicia, licencia de uso de su marca, servicio o producto en el mercado nacional.

- III) **Franquiciatario:** Es toda persona física o moral que reciba del franquiciante la autorización contractual para el uso de su marca, servicio o producto en el mercado nacional.

- IV) **Código:** El presente código de ética.

- V) **Comité de Ética:** Es el organismo que se encarga de calificar candidatos a pertenecer a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Vigila la relación entre los asociados y la AMF, recibe quejas, resuelve controversias entre los asociados y/o franquiciantes y en su caso aplica las sanciones y medidas correctivas procedentes.

- VI) **AMF:** Todo lo relacionado con la Asociación Mexicana de Franquicias, AC.

Artículo 2º

Normatividad: El Código de Ética establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la AMF. También las normas que se consideren como mínimas, reconociendo que existen otras de carácter legal y moral que complementan el presente código.

Artículo 3º

Alcance del código: los socios de la AMF deberán ajustarse a las disposiciones contenidas en el presente código, independientemente de su relación y obligaciones existentes con otras entidades relacionadas con la AMF.

Artículo 4º

Interpretación del código de ética: Los integrantes del Comité de Ética serán las personas facultadas para resolver cualquier controversia relacionada con los socios de la AMF.

Artículo 5º

Obligaciones de franquiciantes frente a la AMF.

Representaciones: El franquiciante en todo momento deberá de representar dignamente a la AMF en los distintos foros relacionados con la misma.

Calidad: El franquiciante en todo momento se compromete a ofertar a sus productos o servicios con altos estándares de calidad.

Aspectos Legales: Los asociados se comprometen a ofertar sus servicios con productos apegados estrictamente a la que dicte en la materia de legislación mexicana. Se deberá establecer y especificar el uso de logos y marcas, especificaciones técnicas, estándares mínimos y la tecnología que el franquiciante se compromete a otorgar a sus franquiciatarios. En el mismo contrato de franquiciantes se deberán de establecer vigencia de la franquicia, costos, así como el uso de los manuales y tecnología perteneciente a esa marca.

Artículo 6º

Responsabilidad ante la AMF.

Responsabilidades de los franquiciantes: todo asociado a la AMF asumirá las responsabilidades que estén establecidas en sus respectivos contratos de franquicia.

Artículo 7º

Responsabilidad con los socios de la AMF: Todos los socios procurarán tener buenas relaciones con los demás asociados, así como con la AMF y promover siempre el apoyo mutuo para mantener la buena reputación, nombre y prestigio en alto de los asociados y de la AMF.

Artículo 8º

Responsabilidad de AMF frente a los miembros asociados: los asociados de AMF mantendrán excelentes relaciones con otras asociaciones que se dediquen a negocios relacionados con franquiciantes nacionales o internacionales.

Cumplimiento de disposiciones: todo asociado tiene la obligación de acatar las normas, disposiciones, políticas y directrices que sean emitidas por la AMF.

Participación: todo asociado deberá hacer lo posible por participar en los eventos que promueva la AMF, buscando en todo momento incrementar la membresía y participar en el crecimiento y buena reputación de la AMF.

Artículo 9º

De la aceptación de nuevos socios: el Comité de Ética de la AMF aceptará y/o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento esa aceptación y/o rechazo del nuevo asociado, la realizarán los miembros del comité de Ética, abocados siempre al principio de que la AMF crezca y mantenga el acuerdo con los buenos principios de libre competencia, de las leyes mexicanas y de los intereses de todos los asociados.

Nuevos socios: los aspirantes a nuevos asociados a la AMF, someterán a este comité su solicitud de ingreso, detallando su producto o servicio ofertado, características de servicio y producto, así como los costos de la franquicia.

Periodo de aceptación: el aspirante a asociado recibirá en un plazo máximo de 30 días una carta del Comité de Ética, con la aceptación y/o rechazo de la solicitud que se haya enviado para pertenecer a la Asociación.

Artículo 10º

Sanciones: todo asociado que incumpla con las disposiciones señaladas por este Comité, será acreedor a las sanciones que el mismo Comité de Ética señale.

Tipos de sanciones: las sanciones pueden ser:

- a) Amonestación
- b) Suspensión temporal
- c) Expulsión

Procedimiento de aplicación de sanciones: para que proceda la apertura de una investigación de algún denunciante, formulará su queja ante el Comité de Ética por escrito en forma detallada, para que el Comité tenga una documentación base, para emitir un posible fallo.

El Comité de Ética, en un plazo no mayor de 30 días, emitirá un dictamen sobre la denuncia en cuestión, manteniendo por supuesto, la confidencialidad del caso y salvaguardando en todo momento la buena imagen de la AMF.

6. La Situación Actual

México se coloca en la posición 8 a escala mundial entre los países con mayor número de franquicias y puntos de venta. Las franquicias representan la mejor

oportunidad de negocio ante la actual incertidumbre económica mundial, toda vez que son una inversión segura para mejorar los ingresos y generar empleos, aseguró la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).

El presidente electo de la AMF, Ferenz Feher Tocatli, previó un crecimiento de 20% este año para el sector, que en México cuenta con más de 500 firmas franquiciatarias.

Precisó que 62% de las franquicias establecidas en México son de origen nacional y 38% extranjeras, sobre todo de Estados Unidos y España, y refirió que en los últimos tres años, este sector ha tenido un crecimiento entre 19 y 20 por ciento.

Detalló que en 2003, el sector de las franquicias llegó a los 300,000 empleos generados, es decir, un promedio de 10 personas empleadas en los 30,000 puntos de venta distribuidos en todo el país, y confió que este año se llegará a los 36,000 puntos de venta.

El presidente electo de la AMF dijo que el monto de inversión promedio en una franquicia es entre 100 y 150 mil dólares, con un periodo de dos años en el retorno de inversión, y anunció que uno de sus principales retos será apoyar la incursión y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en este sector.

Subrayó que 75% de los insumos que utilizan las franquicias son de origen nacional y el resto de otros países, lo que significa que este sector contribuye con una generación indirecta de empleos.

Feher Tocatli reiteró que aunque el panorama mundial no es el más prometedor, debido a la incertidumbre que ha generado el posible estallamiento de una guerra, las franquicias han demostrado que en las épocas de crisis siguen siendo la mejor oportunidad de negocios.

"Las franquicias no son la solución a los problemas financieros, pero son una oportunidad para hacer negocios para ciertas personas y tener mejores ingresos", dijo al señalar que este sector ofrece modelos probados que garantizan mayores oportunidades de éxito que otros negocios de reciente creación.

Recordó que entre 1985 y 1989 se inició la incursión de franquicias en México, fundamentalmente de marcas extranjeras, para llegar a una segunda etapa, entre 1990 y 1994, cuando se presentó el llamado "boom" que permitió la consolidación de las ya existentes y el surgimiento de franquicias mexicanas.

La tercera etapa, abundó, se dio luego de 1994 y 1995, en la que se difundió una cultura de la franquicia entre aquéllas que lograron sobrevivir a la crisis de esos años, y permitió incluso exportar franquicias mexicanas, y ahora se gesta una nueva etapa de importación de franquicias de Centroamérica.

A su vez, el presidente saliente de la AMF, Fernando Rocha, coincidió en que las franquicias representan un modelo para generar oportunidades de negocio, y sostuvo que en México están dadas las condiciones para que este sector continúe con su desarrollo.

No obstante, destacó la necesidad de que el Congreso y los partidos políticos logren acuerdos para aprobar las reformas estructurales que requiere el país, principalmente la laboral, así como realizar un proceso de desregulación del sector de las franquicias.

Por su parte, el organizador de la XXVI Feria Internacional de Franquicias, Jude García Aguilar, informó que del 12 al 14 de marzo participarán cerca de 300 firmas de 22 sectores económicos, y se espera la asistencia de 30 mil personas, lo que significaría un aumento respecto a la edición anterior.³²

³² "Las Franquicias, la mejor opción de negocio". El Financiero, 11 marzo de 2004. México

7. La Norma Mexicana de Franquicias

Este programa, único en el mundo, es un elemento más de seguridad para el inversionista. Al comprar una Franquicia Certificada, el inversionista puede tener mayor tranquilidad de que, en realidad, recibirá los apoyos ofrecidos por el franquiciante, incrementando así su posibilidad de éxito.

El Programa parte de la Norma Mexicana de Franquicias, la cual fue desarrollada por miembros afiliados y consultores de la Asociación Mexicana de Franquicias, en conjunto con la CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada, AC.), empresa dedicada desde hace varios años a la Certificación de cumplimiento de diversas normas, tales como ISO 9000, ISO 14000, Distintivo H y Stars and Diamonds. El propósito principal de este distintivo es facilitar el otorgamiento de créditos para franquicias y que también sirva como elemento de referencia para inversionistas. Asimismo, tiene las siguientes finalidades colaterales:

- Favorecer un crecimiento ordenado del mercado de las franquicias en nuestro país.
- Impulsar la constante profesionalización de las empresas que participan en el sector.
- Dar un elemento de mayor confianza al inversionista en el proceso de toma de decisiones sobre qué franquicia seleccionar.
- Abrir de manera definitiva y responsable las puertas al financiamiento para la adquisición y apertura de puntos de venta franquiciados, basado en la experiencia y reconocimiento del propio franquiciante.

La Norma Oficial de Franquicias Mexicana, la cual fue desarrollada bajo los parámetros metodológicos de la International Standards Organization (ISO), aborda cinco aspectos fundamentales:

- Elementos Legales.
- Administración y Operación.
- Aspectos Financieros.

- Comercialización y Mercadotecnia.
- Planeación Estratégica.

Cada una de estas áreas tiene un gran número de puntos específicos, mismos que constituyen la base de las listas de verificación que forman parte del Programa de Certificación.³³

Las Franquicias que han obtenido hasta hoy la norma son:

Benedetti's Pizza

Los Bisquets Bisquets Obregón

Pakmail

Prendalana

Prendamex

Speedee Afinación, Lubricación y Frenos

Sushi Itto

Nutrisa.

³³ Asociación Mexicana de Franquicias

CAPITULO IV

GENERALIDADES DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados, permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos. La esencia de la planeación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que existan en el entorno del negocio.

Existe un gran número de estrategias con igual número de autores, unos de origen latinoamericano, otros estadounidenses y otros más europeos, hablar de todos ellos sería sumamente extenso por ello se han elegido cuatro estrategias que se apegan al sistema de franquicias siendo éstas las siguientes:

1. Estrategia Cohen – Cyert
2. Estrategia James Brian Quinn
3. Estrategia Igor Ansoff
4. Estrategia Hermida - Serra

1. Estrategia Cohen - Cyert

Los autores Kalman J. Cohen y Richard M. Cyert³⁴ dos profesores distinguidos de la Universidad de Nueva York establecen una estructura en los problemas inherentes a proceso de formulación, implementación y dirección de la estrategia corporativa en los negocios modernos, para ellos existen nueve pasos principales que constituyen el proceso de planificación estratégica y son:

- 1) Formulación de metas
- 2) Análisis del entorno
- 3) Asignación de valores cuantitativos a las metas

³⁴ Cáceres, Luis Rene, Estrategia, planificación y control, México: Fondo de Cultura Económica, 1998 (4ª.ed.) .23p.

- 4) El microproceso de formulación de estrategia
- 5) Análisis de la brecha
- 6) Investigación estratégica
- 7) Selección de la cartera de alternativas estratégicas
- 8) Implementación del programa estratégico
- 9) Medición, retroalimentación y control³⁵

Estos nueve pasos no deben ser enfocados como un proceso único para la planificación estratégica, sino como un proceso continuo. El proceso completo es un desarrollo dinámico de retroalimentación.

1.1. Formulación de metas

El primer paso en el proceso de planificación estratégica es visto como el desarrollo de los argumentos a favor de la utilidad corporativa, las metas corporativas deben surgir de los participantes de la organización, en una pequeña entidad económica, éstas son determinadas por un solo empresario que es quien tiene el control, por el contrario en una empresa grande están supervisadas por administradores profesionales, son determinadas por una coalición que generalmente incluye al Presidente de la Junta o Consejo y a un grupo selecto de los más importantes vicepresidentes. Un fenómeno que se da frecuentemente en las empresas es la formación de grupos, por lo tanto, de metas grupales y la planificación estratégica debe considerar este aspecto al momento de desarrollar sus metas corporativas

1.2 Análisis del entorno

La organización y el entorno son partes de un sistema interactivo complejo, las acciones que una organización lleve a cabo pueden tener importantes efectos en alrededor de la entidad económica y a la vez, los resultados de los actos

³⁵ Ídem 40

realizados por la organización son parcialmente determinadas por los eventos de su medio ambiente. Estos resultados y los sucesos que contribuyen a ellos tienen un gran impacto en la organización, aún si esta no responde a dichos sucesos pueden ocurrir cambios significativos en las metas de la entidad.

Una economía en expansión además de hacerle relativamente fácil a la empresa la obtención de sus metas actuales, le ofrece la posibilidad de extenderlas, el nivel en el cual el conjunto de metas se expanda dependerá de la duración de las condiciones favorables.

En contraste, cuando las condiciones económicas son desfavorables, alcanzar las metas se vuelve más difícil y por lo tanto la empresa tiene que dedicar mayor atención al establecimiento de las mismas. El fracaso continuo para alcanzar las metas da como resultado por lo general una reducción de los valores de las metas, sin ninguna posibilidad aparente de aumentar sus recursos.

Las empresas en su proceso de planificación deben prever los cambios futuros en las condiciones económicas.

Además de las proyecciones económicas, la empresa necesita hacer predicciones acerca de las condiciones futuras de las industrias y mercados en los cuales opera para calcular el comportamiento de sus competidores presentes y potenciales, todo esto no lo lograría sin una adecuada información que permita elaborar un registro de datos para estas estimaciones.

1.3 Asignación de Valores Cuantitativos

Una vez que las metas han sido cualitativamente formuladas y después de que el análisis ambiental se ha realizado por completo, la coalición de la empresa está en posición de establecer los valores cuantitativos. Estos valores son establecidos con frecuencia para propósitos de la planificación de las tasas de crecimiento.

Realizado el proceso anterior, es posible entonces especificar las estrategias que son apropiadas. Generalmente es necesario que un plan tenga valores para las metas relevantes, especificados para varios periodos, esto permite elaborar los estados financieros pro forma.

Esta descripción de los tres primeros pasos de planificación completa la macrofase³⁶ del proceso, el siguiente paso es lograr que cada unidad operativa formule sus propios planes.

1.4 El Microproceso de Formulación de Estrategia

Este paso puede identificarse como los "micro aspectos de la formulación de la estrategia"³⁷. Cada unidad operativa formula su propio plan estratégico sobre el tipo de tiempo relevante.

El periodo de tiempo elegido para la planificación estratégica, variará dependiendo de la naturaleza de la empresa, aunque el plazo de cinco años es característico para la planeación estratégica en las organizaciones, con frecuencia se espera que algunos aspectos cualitativos del plan estratégico sean formulados en un tiempo de diez años.

Para que cada unidad operativa pueda desarrollar su propio plan estratégico, es necesario que los altos ejecutivos proporcionen a los administradores de la unidad operativa alguna información de soporte, la cual debe consistir por lo menos en lo siguiente:

- a) Guías relacionadas con la naturaleza del proceso de planificación estratégica, ya que los administradores de nivel operativo tienden a

³⁶ Cáceres. Luis Rene, Estrategia, planificación y control, México: Fondo de Cultura Económica, 1998 (4ª.ed) .105p.

³⁷ Idem 42

preocuparse sobre todo por los problemas inmediatos y al proporcionar dicha información se involucran en las metas organizacionales

- b) Las metas relevantes que la administración desea que sean adoptadas por la unidad operativa deben manifestarse en forma explícita, y
- c) Todas las unidades operativas deben ser provistas de los resultados del análisis general del entorno económico, realizado en las oficinas corporativas.

De acuerdo en la información corporativa, cada unidad operativa debe desarrollar su propio plan estratégico, en términos cualitativos y cuantitativos.

1.5 Análisis de la Brecha

Consiste en la agregación ascendente de los planes estratégicos formulados por cada unidad operativa logrando un todo en la organización.

El patrón jerárquico utilizado en el proceso de agregación ascendente debe ser cuidadosamente escogido para que tenga el mejor sentido lógico para la empresa. Al principio puede involucrar la consolidación de las unidades operativas en departamentos y éstos se dividen, las divisiones forman grupos y finalmente establecer los grupos que conforman la entidad.

1.6 Investigación Estratégica

La línea entre las metas especificadas a nivel corporativo y los logros pronosticados, encontrados a través del microanálisis, estimula la búsqueda de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos. El proceso de búsqueda estratégica por lo general se enfoca primero en las actividades internas, la empresa comienza a examinar las perspectivas para eficientar sus recursos y atraer nuevos, que la capaciten para el logro de sus planes.

1.7 Selección de la Cartera de Alternativas Estratégicas

El proceso de planificación estratégica fue utilizado para desarrollar varios tipos de estrategias y así obtener una compuesta por un conjunto de posibles acciones. El hecho de que un conjunto de posibles acciones haya sido conformado, no implica que cada una será adoptada como parte del plan. De este conjunto, la administración selecciona una cartera que constituye el nuevo plan estratégico de la corporación.

La evaluación y selección de las estrategias es compleja y en el momento de elegir las más adecuadas pueden existir desacuerdos que se deben analizar y considerar para formular los planes organizacionales.

1.8 Implementación del Programa Estratégico

Con el fin de desarrollar un procedimiento operacional para la ejecución del programa estratégico es necesario desarticular la estrategia en una secuencia cronológica de planes convertibles en acciones concretas. Las actividades necesarias para la implementación de cualquier actividad en particular deben ser definidas de acuerdo a los recursos requeridos.

Para la implementación exitosa de cualquier programa específico, es necesario obtener la cooperación de los ejecutivos de los diferentes niveles de la organización, una forma de alcanzar la aceptación del plan estratégico por los ejecutivos de bajo nivel, es hacer que éstos participen en forma activa en el proceso de planificación.

El examen de la estructura formal en la organización es una parte crítica del proceso de implementación, no obstante aunque no ocurran con frecuencia cambios mayores en la estructura, es importante determinar si las modificaciones menores aumentarán la probabilidad de alcanzar las metas especificadas en el

plan estratégico y éste debe ser analizado constantemente para determinar si la estructura organizacional puede ser cambiada.

Para relacionar el plan estratégico con la estructura organizacional, efectivamente, la administración debe determinar si habrá cambios significativos derivados del plan sobre el tamaño, el entorno y la interdependencia de las unidades de la organización. Si es así, las modificaciones a la estructura de la empresa deben ser realizadas como parte del proceso de implementación.

1.9 Medición, Retroalimentación y Control

Un componente esencial en el proceso de planificación estratégica, es el desarrollo de controles operacionales para determinar el grado en que la corporación y los departamentos se adhieren al plan acordado. Además se debe proporcionar información adicional para ayudar a la administración a determinar si el plan estratégico sigue siendo el apropiado.

Es evidente que cualquier intento de medir el desempeño y de proporcionar una retroalimentación sobre el grado de avance de las metas, es un proceso de evaluación que implica posibles fallas, por lo tanto es esencial que las medidas de evaluación encajen tanto como sea posible en las principales metas corporativas, además es importante que las medidas usadas para el análisis de decisiones tomadas en un principio prevalezcan en la evaluación subsecuente, para que ésta sea correcta.

2. Estrategia James Brian Quinn

Este autor, enfoca su estrategia a la comunicación, pues sin ese elemento la planeación estratégica no tiene el éxito que se espera y menciona que ejecutivos se ven constantemente presionados para:

- a) definir las metas y objetivos específicos de sus organizaciones

- b) manifestar de manera clara, explícita y preferentemente en términos cuantitativos las metas
- c) asignar esas metas a individuos o unidades organizacionales
- d) controlar la organización hacia metas medibles ya establecidas³⁸

En varias empresas se encuentra con frecuencia que a nivel estratégico, los ejecutivos exitosos mencionan sólo unas pocas metas, las cuales a menudo son de carácter amplio y general, en raras ocasiones son precisas y medibles cuantitativamente.

Algunas de las causas por las cuales los ejecutivos no transmiten los objetivos a alcanzar son:

1. *Centralización no deseada*: indica a los subordinados que ciertos asuntos están cerrados y que sus pensamientos acerca de las opciones son irrelevantes. Al formular las metas, desean beneficiarse de este conocimiento y obtener la participación genuina y el compromiso de todos aquellos que tienen información.
2. *Dar lugar a la oposición*: asuntos complejos de los cuales una oposición fragmentada se organizaría.
3. *Rigidez en su decisión*: una vez que un alto ejecutivo ha anunciado una meta, ésta se torna bastante difícil para cambiar. La decisión del ejecutivo y el de las personas que participan en los programas de apoyo se identifican con la meta; por esto, un cambio indicará que los que participaron en la elaboración de las metas seguían la ruta equivocada, en consecuencia, la gente prolonga las metas ya obsoletas pero que fueron anunciadas públicamente en vez de aceptar las pérdidas y seguir adelante.
4. *Seguridad*: En cualquier organización saludable, la gente más valiosa se traslada a otras empresas, por ello los administradores tiene razón al ser

³⁸ Sloan Management Review, "metas estratégicas: proceso y políticas", Darmount College vol. 45, núm. 6, pp 21-38

renuentes a proporcionar al competidor una información específica sobre sus futuros movimientos.

5. *Cohesión*: en la actualidad una cierta generalización en las metas promueve la cohesión. Muchos pueden respaldar el “crecimiento continuo”, “una mayor libertad”, “igual oportunidad”, “revelación total” o “productos de calidad”³⁹ como la meta de la organización. Sin embargo resulta extraño que añadir dimensiones más específicas a estos amplios conceptos, pueda complicar con rapidez las comunicaciones, perder el respaldo de algunos individuos y sobre todo crear disputas.
6. *Identificación y entusiasmo*: Las metas generales pueden crear identificación y entusiasmo, sobre todo si se parte de la idea de que las metas organizacionales efectivas satisfacen una necesidad humana básica, capacitan a la gente para desarrollar una identidad mayor entre ellos mismos, para participar en mayores retos, para tener influencias o buscar recompensas que no podrían alcanzar por sí solos.

Por lo tanto plantea un cambio estratégico llamado “incrementalismo lógico” que refleja una administración consciente, con propósito proactivo, que manejada apropiadamente, permite al ejecutivo unir las contribuciones de los análisis sistemáticos racionales, las teorías, políticas, las teorías de poder y los conceptos del comportamiento organizacional. Además ayuda al ejecutivo a alcanzar la cohesión e identidad con nuevas direcciones, le permite tratar con las relaciones de poder y las necesidades de comportamiento individual y le permite usar mejor la información disponible y escoger sus principales cursos de acción. Este proceso incluye los siguientes elementos:

1. análisis de la situación interna
2. proyección de las líneas de producción, ganancias, ventas y necesidades de inversión en el futuro

³⁹ Sloan Management Review, “metas estratégicas: proceso y políticas”, Dartmouth College vol. 45, núm. 6, pp 40

3. análisis de los entornos seleccionados y de las acciones de los oponentes en oportunidades y amenazas
4. establecimiento de metas amplias como elementos de los planes de grupos de subordinados y los deseados
5. identificación de las desviaciones entre los resultados que se esperan y los deseados
6. comunicación de las premisas de planificación a las divisiones de la empresa
7. solicitud de planes propuestos por los grupos subordinados con metas más específicas, necesidades de recursos y planes de acción que los respalden
8. solicitud ocasional de estudios especiales sobre alternativas, contingencias y oportunidades a largo plazo
9. revisión y aprobación de planes divisionales y su consolidación para las necesidades corporativas
10. desarrollo de presupuestos a largo plazo relacionados presumiblemente con los planes
11. implementación de los planes y
12. seguimiento y evaluación del desempeño con la finalidad de relacionarlo con los planes, pero usualmente con los presupuestos

Para llevar a cabo este cambio estratégico se requiere:

- Crear conocimiento y compromiso entre los integrantes de la organización
- Detectar las necesidades guiando el sistema de información formal
- Generar y considerar un amplio conjunto de alternativas y
- Considerar opciones nuevas aunque no resulten ser las que la entidad acostumbra utilizar.

3. Estrategia Igor Ansoff

Este autor enfoca la planeación estratégica en el comportamiento humano y hace un gran énfasis en que los objetivos de la empresa deben estar coordinados por ejecutivos que tengan dominio del poder, para así guiar eficientemente esta

planeación y menciona que esta fue desarrollada para ayudar a las organizaciones a realizar mejor su trabajo, vinculando la identificación de los objetivos de la empresa y el análisis de los mercados.⁴⁰

Además hace hincapié en que la tecnología es fundamental para la transmisión de datos y de esta forma mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización.

Define la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado que se realizan en la organización y lo que esta plantea para el futuro.

Existen 4 componentes en la estrategia:

1. **ámbito producto-mercado**
2. **un vector crecimiento**
3. **ventajas competitivas**
4. **sinergia:** es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Analizados estos cuatro puntos en esta matriz:⁴¹

Producto \ Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Esta matriz marca la relación entre los productos, los mercados y el desarrollo que debe existir en estos para tener una mayor penetración en la economía.

⁴⁰ Ansoff, H.I., "The evolution of corporate planning", Nueva York, Mc.Graw-Hill, 2001 pp. 205-230

⁴¹ Ansoff, H.I., "Corporate Strategy", Nueva York, Mc.Graw-Hill, 1997 (3a. reimpresión)

Para que la planeación se realice de manera adecuada es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Los valores y normas que dieron origen a la organización
- Las habilidades directivas, conocimientos y probabilidad de riesgo
- Las relaciones estructurales como son la autoridad, responsabilidad, información y poder
- Las relaciones de proceso es decir la solución de problemas, comunicación, motivación y control
- La tecnología, sistemas formalizados, adquisición de información, análisis de decisión, aplicaciones de computadora

4. Estrategia Hermida - Serra

Los autores Jorge Hermida y Roberto Serra, plantean la estrategia tomando conceptos de tipo computacional y refieren las inversiones como dos bloques un HARD y otro SOFT.⁴²

En el bloque **hard** se incluyen:

- infraestructura de producción (edificios, máquinas, equipos)
- tecnología de producción (moldes, matrices, planos y know how de producción)

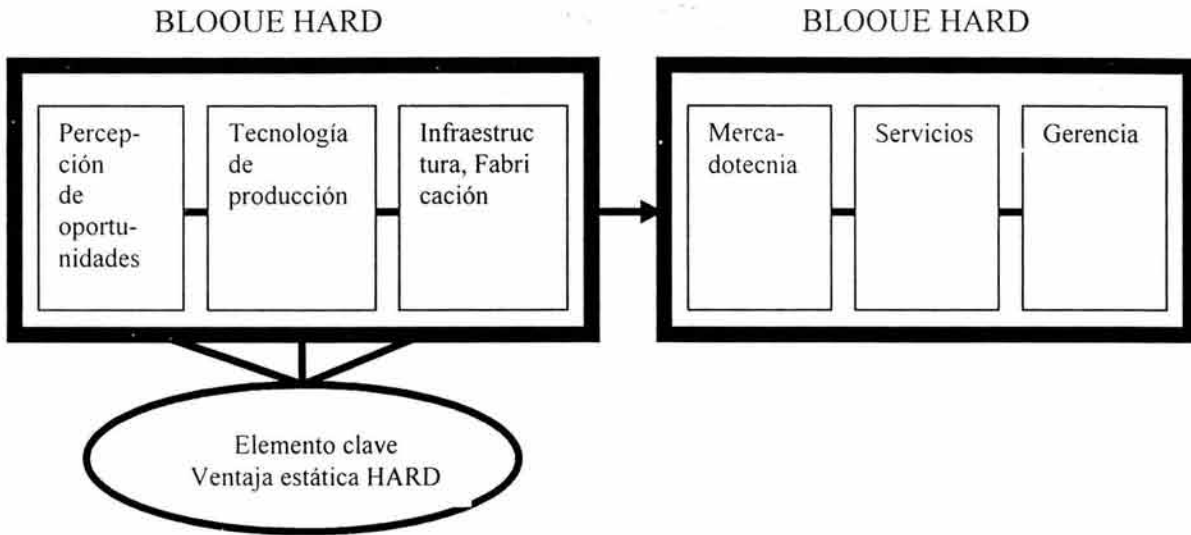
En el bloque **soft** se incluyen:

- recursos humanos
- mercadotecnia y ventas, calidad e innovación
- servicio al cliente
- estilo y capacidad de conducción
- actividad competitiva emprendedora y ganadora

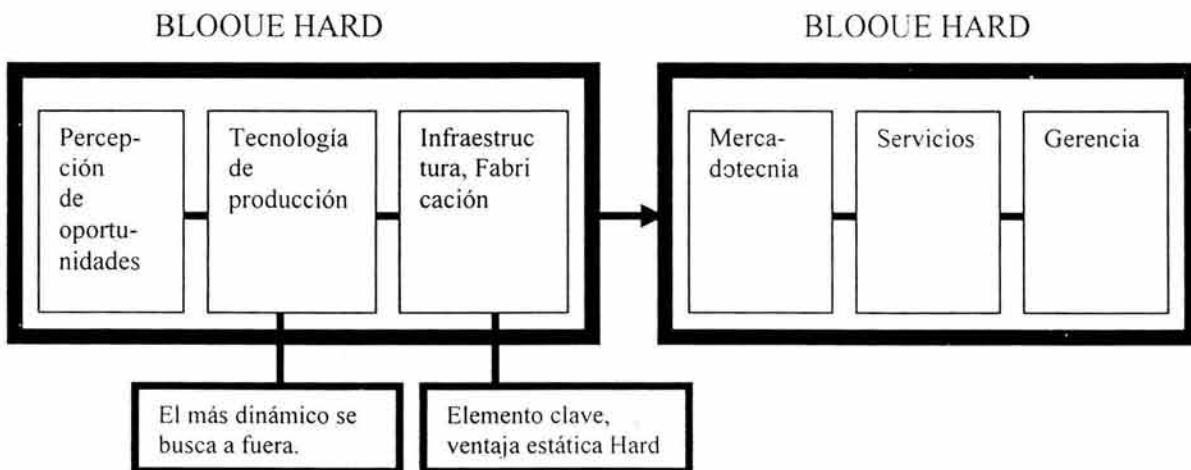
Considerando estos bloques, señalan cinco modelos de aplicación de la planeación estratégica:

⁴² Hermida J. Y Serra Roberto, "Administración y Estrategia", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2002 pp. 141-174

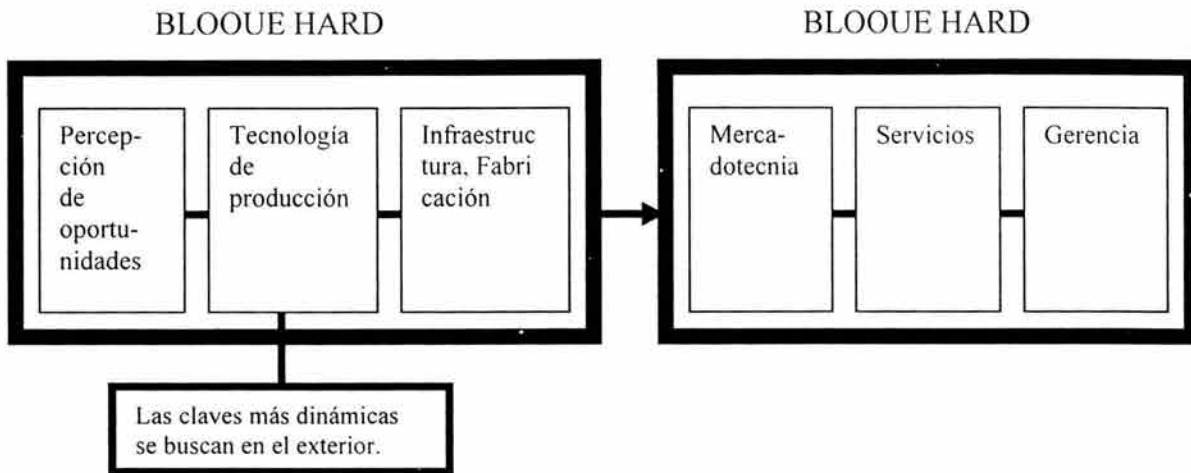
MODELO 1: es el más antiguo corresponde a la época de mercados crecientes, la demanda siempre superaba a la oferta y, por ello quien tenía los medios para producir y fabricaba con éxito.



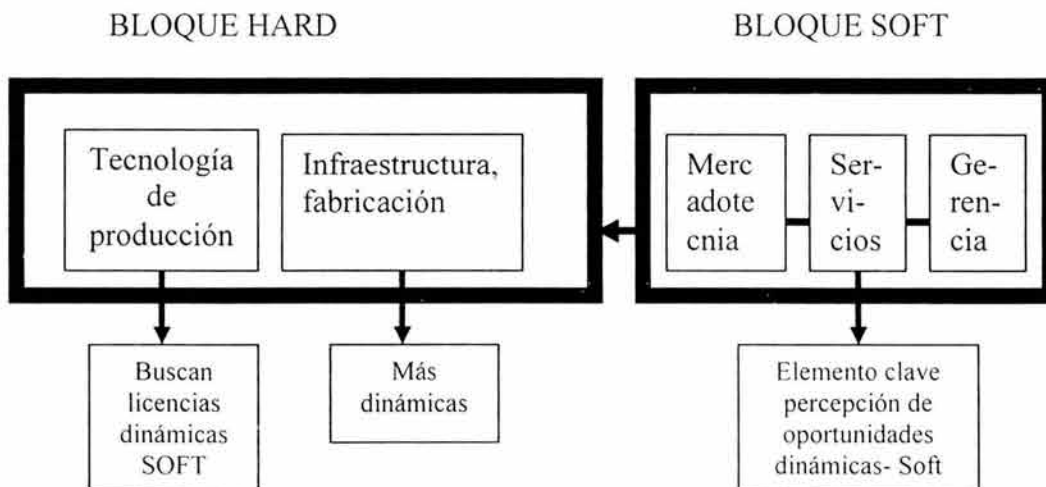
MODELO 2: Es una versión modificada de la anterior, se comenzó a aplicar masivamente en la década de los 60's, cuando empezó a advertirse el decrecimiento de la demanda y se valorizó más la mercadotecnia y la comercialización en general



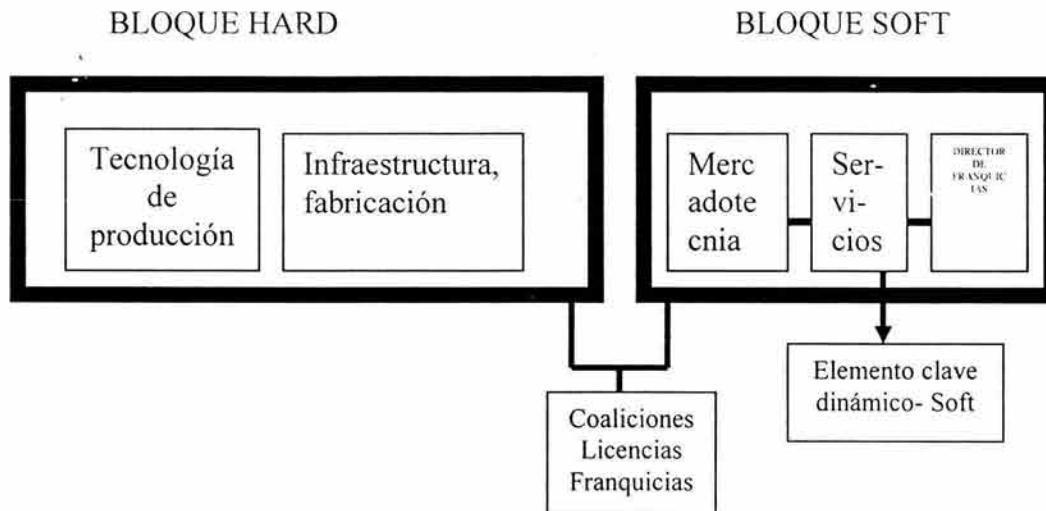
MODELO 3: modelo de transición de principios y mediados de la década de los setenta, cuando se empezó a considerar seriamente las necesidades de obtención de ventajas competitivas para lograr atracción de la demanda, que ya comenzaba a ser inferior a la oferta.



MODELO 4: modelo moderno y evolucionado, que se aplicó a fines de la década del 70 y a comienzos de los 80. Pone la percepción de oportunidades en el equipo de gerencia y no en tipo de máquinas o de tecnología que tiene la empresa. Se fabrica lo que se vende y de la forma que el consumidor desea, la tecnología de producción se pone al servicio del cliente. El objetivo del empresario en este modelo es obtener ventajas competitivas dinámicas a través de inversión en lo que llaman Soft.



MODELO 5: este es el más moderno de los conceptos de gestión de empresas; no solo pone la percepción en la gerencia, sino que subordina a todo el bloque hard en función del análisis prospectivo y competitivo, realiza negocios aún sin tener cautivo al aparato hard, sustituyéndolo con compra de partes y piezas, con alquiler de moldes y matrices, con contratos de licencia, asociaciones, franquicias, etc.



CAPITULO V

INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DECISIÓN DE FRANQUICIAR UN NEGOCIO

De acuerdo a los autores estudiados en el capítulo anterior, la planeación estratégica es aplicable a un sistema de franquicia.

En la *estrategia Cohen – Cyert*, se dan puntos relevantes referentes a las franquicias como son:

- La formulación de metas corporativas, pues si bien una franquicia está constituida cuando menos por un franquiciante y un franquiciatario, existen diferentes tipos de franquicias como la Múltiple y la Regional en la que se deben conjuntar metas diversas para formar una o varias metas corporativas.
- El microproceso de formulación de estrategia en donde cada unidad operativa, es decir, cada franquiciatario elabora su propio plan estratégico, dependiendo del lugar en el que se ubique pues aunque la franquicia tiene como fin la estandarización, debe esta adaptarse a las condiciones que presente cada país, pero sin perder de vista las metas corporativas, para que esto se lleve a cabo, los ejecutivos franquiciantes deberán proporcionar a los administradores franquiciatarios información de soporte, consistente en las metas relevantes y los resultados del análisis general del entorno económico, realizado en la franquicia matriz.
- El análisis de la brecha, en donde se agreguen en forma ascendente los planes estratégicos formulados por cada franquiciatario logrando un todo en la organización.
- La medición, retroalimentación y control son componentes esenciales, la planeación estratégica para determinar las metas alcanzadas, además de proporcionar información para determinar si el plan estratégico sigue siendo el adecuado o existe la necesidad de modificarlo.

Para *James Brian Quinn*, la estrategia debe enfocarse en la comunicación, se formula un plan estratégico por cada franquiciatario el cual deberá comunicarse explícita y claramente al franquiciante para que este último revise y en su caso apruebe y dicte las medidas para llevarse a la práctica, consolidando así los diferentes planes estratégicos, ya que se consoliden los planes serán comunicados a los diferentes franquiciatarios para llevarlos a cabo.

Para *Igor Ansoff*, la estrategia se enfoca en el comportamiento humano y hace un gran énfasis en que los objetivos de los franquiciantes deben estar coordinados con los de los franquiciatarios, para así guiar eficientemente la planeación estratégica. Además hace hincapié en que la tecnología es la herramienta principal para el flujo de información y de esta manera optimizar la comunicación. La matriz que forma parte de su estrategia marca la relación entre los productos, los mercados y el desarrollo que debe existir en estos para la penetración en la economía. Es decir que en un mercado actual debe desarrollar nuevos productos y en un mercado nuevo debe diversificar sus productos. En el caso de las franquicias en los mercados actuales debe tratar de desarrollar productos estandarizados, que son la base de la franquicia.

La estrategia de los autores Hermida – Serra refiere una evolución de los negocios a través de sus modelos, el caso de las franquicias se debe ubicar en el modelo 5, es decir el más moderno ya que se aprecian las inversiones desde dos puntos de vista la estructura *hard* que es propiamente la infraestructura del negocio y por otra parte la estructura *soft* constituido por la mercadotecnia, la calidad, la innovación, la tropicalización, el servicio al cliente, los servicios y la gerencia.

Para las franquicias el *hard*, es decir la infraestructura se trata de estandarizar lo más posible, la forma de fabricar el producto o de brindar el servicio se estandarizan igualmente, la tecnología de producción se transmite a través de

manuales perfectamente bien especificados, de capacitación, de actualización; esto constituye la esencia de las franquicias, el *Know How*.

Pero además este modelo menciona que el elemento clave es el bloque soft ya que es constituido por la mercadotecnia y la gerencia. Sin una gerencia adecuada las directivas del franquiciante se perderían, la actualización y supervisión pasarían a segundo término, el aspecto mercadológico se descuidaría y daría como resultado el fracaso paulatino, de la franquicia.

Habiendo resaltado la influencia de la planeación estratégica en el sistema de franquicias es necesario conocer las exigencias de esta modalidad de negocios antes de aventurarse a franquiciar.

Lo primero que debe saber es si un determinado concepto puede convertirse en franquicia ya que no todos son franquiciables lo cual dependerá del tipo de negocio, su demanda, competencia, publicidad, ubicación, insumos, etcétera. Sin embargo es posible afirmar que "existen cinco condiciones que deben ser satisfechas para poder convertir un negocio en una red de franquicias"⁴³

- ★ Los bienes o servicios que se comercializarán en la franquicia deben estar respaldados por una marca registrada que los distinga.
- ★ Definir claramente el concepto del negocio.
- ★ Las características del negocio deben permitirle su expansión.
- ★ Los franquiciatarios deben tener acceso a los conocimientos y tecnología de operación de negocio.
- ★ La empresa franquiciante debe diseñar un modelo de operación para el negocio que le permita brindar la asistencia y supervisión necesarias a su red de establecimientos.

⁴³ Mundo Ejecutivo, La inversión en la franquicia, México, vol.67, noviembre 1999. P. 135.

Considerando los puntos señalados anteriormente se deduce que el primer paso que una persona que decide franquiciar su negocio debe dar; es analizar las características de este y determinar si es susceptible de operar bajo un sistema de franquicias o no lo es.

1. Posibilidad de Franquiciar el Negocio

Para determinar la franquiciabilidad de un concepto, los criterios elementales a considerar son:

- A) Nombre o marca comercial protegida y reconocida
- C) Rendimiento de la inversión
- D) Valor Agregado
- D) Experiencia y antigüedad
- E) Relación del franquiciante con el franquiciatario
- F) El mercado acepta su producto
- G) Cuenta con un prototipo exitoso
- H) Puede ser estandarizado
- I) Logra un período de capacitación óptimo
- J) El franquiciante puede ofrecer servicio a sus franquiciatarios.”⁴⁴

Las características citadas deben formar parte de un negocio que desea expandirse mediante un sistema de franquicias y si alguna de ellas llegase a faltar; el propietario inicial del concepto deberá desarrollarlo para así contar con los requisitos mínimos de franquiciabilidad de un negocio que si bien se han mencionado los criterios básicos, haciendo referencia a la estrategia Cohen – Cyert es indispensable un análisis del entorno y de acuerdo con la estrategia de Igor Angoff ubicar en negocio dentro de la matriz mercado producto.

⁴⁴ Raab y Matusky. Franquicias. Cómo multiplicar su negocio, México: Limusa Noriega Editores, 2001. Pp. 13-21

Existen también otros aspectos que se presentan a continuación; los cuales se deben considerar al iniciar operaciones bajo esta modalidad comercial.

☑ **Capital:** El futuro franquiciante debe contar con capital suficiente para poder instalar y operar por lo menos dos establecimientos propios que funcionen como prototipos para los demás que integren la red; así como contar con la capacidad de solventar las erogaciones por concepto de consultoría técnica, operativa y legal que le permitan operar adecuadamente su sistema.

☑ **Dirección:** Una franquicia no es solo un convenio comercial; es un sistema compuesto de distintos elementos que deben trabajar en coordinación para lograr el objetivo primordial que es la expansión; y para ello requiere de una adecuada dirección que funcione como **staff** del franquiciante.

☑ **Definir el perfil del franquiciatario:** Para lograr la expansión del concepto, el franquiciante elaborará con todo cuidado el perfil del franquiciatario y deberá ser estricto en sólo otorgar franquicias a quienes tengan las características demandadas; de lo contrario no se operará con base firme ya que los principios de operación de toda franquicia buscan ser homogéneos.

☑ **Kit de información:** Usualmente contienen material promocional, instructivos y formatos de los documentos necesarios para adquirir una franquicia; deben ser proporcionados por el franquiciante a todas las personas interesadas en adquirir la franquicia.; son de suma importancia ya que muestran una descripción del negocio, el historial de la compañía, información financiera, costos preliminares de cuotas o regalías, costos de operación y administrativos, entre otros.

☑ **Liderazgo:** El franquiciante debe tener la capacidad de ser un líder al que los integrantes de la red apoyen y sigan.

☑ **Desarrollo de manuales:** Los manuales deben ser parte fundamental para la implantación y operación de una franquicia ya que marcan la pauta de operación y el medio de transmisión de métodos, conocimientos y procedimientos en general que permiten desarrollar la **estandarización** dentro del sistema.

☑ **Capacitación:** Aunado al desarrollo de manuales operativos, el franquiciante debe tener siempre presente que una franquicia crece conforme al seguimiento que se le brinde; es decir gracias a la capacitación y supervisión para los franquiciatarios.

☑ **La figura del franquiciatario, como un inversionista:** La franquicia operará libremente siempre y cuando el dueño inicial o franquiciante del negocio considere a sus inversionistas (franquiciatarios) como parte de su sistema.

☑ **Generación de ingresos:** la franquicia como estrategia de expansión tiene el objetivo principal de lograr generar ingresos en cada establecimiento establecida lo cual coadyuva a la multiplicación y consolidación del sistema.

☑ **Rentabilidad:** El empresario debe tener en cuenta que el negocio en una red o sistema de franquicias no lo constituye la venta de franquicias sino la recuperación de la inversión en su desarrollo; es decir que el verdadero negocio consiste en generar mayores ingresos para cada una de las unidades lo cual representará mayores regalías para el franquiciante.

2. Desarrollo de un Sistema de Franquicias

Es de suma importancia tener presente que el sistema de comercialización de una franquicia es similar al de cualquier otro bien o servicio; pero el franquiciante debe saber realmente cual es su negocio, quienes son sus clientes y cuales son las necesidades de éstos, ya que la decisión de obtener una franquicia se toma en base al costo y riesgo que para el franquiciatario representa esta inversión". Para

el desarrollo de un sistema de franquicias existen factores que se deben analizar y evaluar detenidamente antes de tomar la decisión de adoptar ésta herramienta de la mercadotecnia para que el negocio pueda funcionar con éxito⁴⁵.

Es de suma importancia tener presente que el sistema de comercialización de una franquicia es similar al de cualquier otro bien o servicio; pero el franquiciante debe saber realmente cual es su negocio, quienes son sus clientes y cuales son las necesidades de éstos, ya que la decisión de obtener una franquicia se toma en base al costo y riesgo que para el franquiciatario representa esta inversión

3. Elementos a considerar en la implementación del sistema de franquicias

Las ventajas o desventajas de un negocio franquiciado se convierten en realidad cuando la franquicia se ha desarrollado y ha operado correctamente durante un tiempo significativo; es decir cuando su implementación se ha dado gracias a la dirección de una unidad piloto o prototipo que es la encargada de coordinar las diferentes etapas de acción del sistema de franquicias, considerando los puntos siguientes:

3.1 Análisis de la empresa

Para llevar a cabo los demás puntos es necesario realizar un análisis o estudio acerca de la situación de la empresa a fin de conocer su estado actual y definir los puntos débiles y fuertes que dentro de su estructura se presenten, buscar la forma de corregir las deficiencias encontradas y finalmente determinar la rentabilidad del negocio que es conocer el índice o porcentaje de productividad o rentabilidad que produce la empresa a los propietarios es decir el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

⁴⁵ Raab y Matusky. "Franquicias. Cómo multiplicar su negocio." Limusa Noriega Editores, México 2001, P 70

3.2 Programa para Otorgar Franquicias

Es recomendable elaborar un programa que contenga todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar un negocio; lo cual implica determinar claramente los fines que el negocio persigue y definir la localización del consumidor final a fin de alcanzar las regiones geográficas meta donde el negocio crecerá con mayor rapidez.

Cabe señalar que es preciso realizar un plan de inversión que muestre el costo total de la operación considerando el costo de los requerimientos físicos del local donde operará el negocio; su arquitectura, equipo y mobiliario, los costos de capacitación del personal operativo y administrativo, el costo de promoción e inauguración de la primera unidad franquiciada (unidad piloto, concepto en el que se profundizará posteriormente), estimación de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y los relativos a regalías.

En suma lo que debe prever todo franquiciante es elaborar un **plan estratégico de crecimiento y desarrollo** para poder establecer nuevos establecimientos de su negocio considerando aspectos micro y macroeconómicos que intervengan en ello; el plan servirá como parámetro para medir la operación del negocio en términos cuantitativos y cualitativos; pero es necesario operar bajo este plan por lo menos durante los siguientes dos o tres años posteriores a la implementación del proyecto de sistema de franquicias; y así definir las metas alcanzadas y compararlas con las metas esperadas de esta forma se conocerá el lado fuerte del negocio y establecer las pautas para corregir debilidades.

El plan es una guía que debe tenerse siempre al alcance, servirá como recurso de consulta en caso de no conocer con exactitud los objetivos y metas que el negocio busca alcanzar.

El plan varía de acuerdo al tipo de negocio pero generalmente considera aspectos como, licencias, permisos, material de construcción, estudio del mercado, presupuesto de inversión, etc.

3.3 Organización del Franquiciante

Conocer la organización de la empresa operadora del sistema de franquicias es analizar su organigrama que comprende la delimitación de autoridad y responsabilidad necesarias para que el sistema opere adecuadamente. Este aspecto es muy importante porque es posible saber si la empresa requiere modificar su estructura organizacional o no, al operar como franquicia; ya que existen empresas o negocios en los que su estructura permite una expansión sin modificación de su organigrama; mientras que otras requieren una reestructuración para operar bajo este formato de negocios.

En los casos de requerir una nueva estructura o esquema de organización, es importante contar con el personal adecuado para lograr coordinar el trabajo entre franquiciante y franquiciatarios esto se logra mediante la comunicación que es una parte esencial en la estrategia de Brian Quinn, para ello ambas partes deben tener presente aspectos como los siguientes:

- ☒ Las utilidades se generan a partir del trabajo realizado tanto por el franquiciante como por el franquiciatario
- ☒ El franquiciante actúa como medio de difusión del valor de su marca o producto y por ello debe ayudar a los franquiciatarios a apreciarlo y conservarlo.
- ☒ Trabajar en coordinación con el fin de lograr abarcar cada vez más mercado y lograr una mayor aceptación y demanda de su producto o servicio.
- ☒ El franquiciante debe vigilar que la participación en el mercado de su franquicia no decaiga.
- ☒ El franquiciante debe identificar las diferentes conductas de sus franquiciatarios y conocer técnicas para manejar a aquellos que sean conflictivos.

La administración es una de las funciones básicas del franquiciante quien debe reconocer la diferencia entre la administración de un negocio individual y la de una franquicia, que se conoce como administración central.

La administración central representa para los franquiciatarios un conjunto de servicios necesarios para el funcionamiento adecuado de sus establecimientos, y ofrecen asesoría competente en áreas como operación, finanzas, mercadotecnia, compras y suministros; de tal forma que se constituye como un órgano de coordinación del funcionamiento del sistema de franquicia que busca uniformar la operación del negocio lo cual se logra a partir del establecimiento de manuales de operación y básicamente de estándares a seguir.

La administración central es el único proveedor de las unidades franquiciadas, controla todas las operaciones de servicio al cliente que éstas efectúan y fija también los precios de los artículos o productos que reciben, básicamente brinda asesoría y apoyo al franquiciante siempre que éste así lo requiera y es el centro de decisión del sistema ya que cualquier cambio en la operación como incorporación de nuevos servicios o productos, variaciones en los precios de venta, etcétera son considerados por la administración central antes de ser implantados.

CAPITULO VI

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FRANQUICIAS

1. Misión de las Empresas

En este tipo de negocios, la misión de la empresa se plantea en tres vertientes una, que es nivel directivo, que es útil para aumentar la capacidad de respuesta del sistema ante las oportunidades, que se generan en el ambiente.

La misión a nivel administrativo orienta los programas de trabajo que se le facilitan al franquiciatario.

Y por último la misión a nivel operativo que considera la importancia de la participación creativa en el desarrollo de la actividad.

2. La Planeación y la Administración Central

La administración de cualquier organización o negocio se lleva a cabo a través del **proceso administrativo**, que se define como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”⁴⁶, este proceso integrado básicamente por cuatro etapas:

Planeación, Organización, Dirección y Control, estas enfocadas a la administración central representan las siguientes funciones:

Planeación

En esta fase la administración central determina los resultados que pretende alcanzar al operar su sistema de franquicia, mediante la determinación de los

⁴⁶ Münch, Galindo L. “ Fundamentos de Administración.”, Editorial Trillas, México 1999 P 29

objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse a futuro, es una de las principales herramientas con las que cuenta el franquiciante para proyectar y encauzar el desempeño de su negocio y buscar el desarrollo integral.

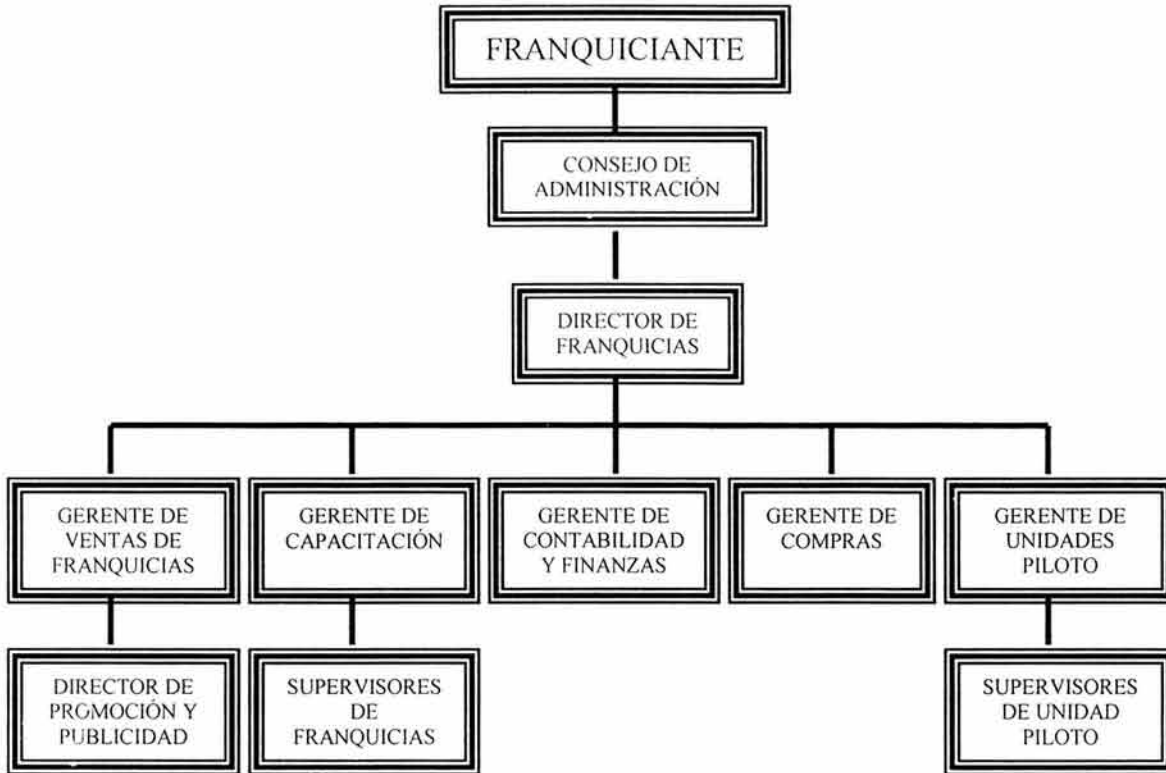
En sí la planeación representa para la administración central el establecimiento de objetivos y metas de operación con lo cual es capaz de asesorar adecuadamente al franquiciatario.

Organización

Organizar, es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, creando unidades administrativas y operativas a las que se les asignan funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía.

A continuación se presenta un ejemplo de organigrama que muestra la estructura organizacional de una empresa que opera bajo el sistema de franquicias, el cual se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en una sola unidad en este caso la compañía franquiciada o franquiciante que tiene la responsabilidad básica del mando.

ORGANIGRAMA DE UNA FRANQUICIA



La Dirección, consiste en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía y supervisión de las actividades del sistema.

En el caso de las franquicias la dirección está a cargo del franquiciante quien finalmente marca las directivas de ejecución, derivadas de la planeación, sin embargo se llevan a cabo reuniones periódicas con los franquiciatarios quienes también deben de participar en creación de las directivas.

La estructura consiste en direcciones, supervisiones o departamentos; en el caso del sistema de franquicia existen supervisores de compras, de abastecimiento, de publicidad, de imagen corporativa, de mantenimiento, de servicio a clientes, de capacitación, etcétera.

El Control, verifica que todo ocurra de conformidad con el plan establecido; es decir que se lleven a cabo las actividades definidas; el propósito de esta etapa del proceso administrativo es detectar debilidades y errores en el funcionamiento del sistema de franquicias y sugerir alternativas de solución.

Dentro de un sistema de franquicia, los procesos de control se aplican a todos los niveles; desde el control sobre un procedimiento administrativo, hasta las decisiones que emita la administración central.

En este formato de negocio, el control es ejercido en la práctica a través de continuas supervisiones que realiza el franquiciante a los franquiciatarios, evaluando si las políticas y procedimientos que se han acordado y firmado se llevan a cabo como lo indica el franquiciante, al realizarse dicha evaluación se toma la determinación de seguir otorgando el uso de la franquicia a los franquiciatarios, o emitir recomendaciones, mismas que deben ser acatadas en un tiempo razonable, después de las recomendación se procede a evaluar nuevamente, el funcionamiento de la entidad y se determina si sigue el franquiciante dentro de la franquicia o se debe retirar.

3. Manual del Franquiciante

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de una empresa o negocio; constituye una herramienta que ayuda al funcionamiento de un sistema y contribuye al mejoramiento y conservación del mismo ya que es una guía que muestra los lineamientos de operación.

En el caso de una franquicia, los manuales proporcionan las normas y procedimientos de operación que deben seguir tanto el franquiciante como el franquiciatario; es por ello que se debe contar con dos tipos de manuales: el del franquiciante y el del franquiciatario.

Previo a la elaboración del manual del franquiciante, es preciso realizar un **programa de trabajo**, que contiene un desplegado de todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar un concepto; este plan busca redefinir el negocio y el mercado en el que este opera y así proporcionar elementos suficientes para estructurar el perfil del franquiciatario.

El plan de trabajo considera también los requerimientos físicos del establecimiento donde operará la franquicia; la disposición del equipo y mobiliario, la decoración exterior e interior del local, los sistemas de seguridad, entre otros.

Una vez terminado el plan de trabajo se elabora el **manual del franquiciante** que detalla los aspectos contemplados en el plan de trabajo y define las características que el poseedor de un negocio requiere de aquellas personas que serán franquiciatarios de su sistema comercial; considerando aspectos como: el modelo de comercialización o venta de franquicias, el programa de apertura de tiendas, el programa de capacitación de franquiciatarios y empleados, los medios de difusión o publicidad de las franquicias, el establecimiento de precios por franquicia, el establecimiento de regalías, el análisis de localidades consideradas como puntos clave para el desarrollo de la franquicia, etcétera.

Este manual es de suma importancia para el funcionamiento de toda franquicia porque su objetivo principal es definir el **perfil del franquiciatario**, lo cual implica conocer a quiénes se les va a confiar el negocio y el éxito que este ha tenido.

El franquiciatario debe reunir ciertas características que al combinarse con las del franquiciante consoliden un equipo de trabajo eficiente y productivo.

“Características del franquiciatario ideal.

A. Saber trabajar en equipo.

- B. Aceptar y enfrentar los riesgos.
- C. Ser una persona con determinación.
- D. Poseer un ego fuerte, confianza en sí mismo.
- E. Ser un buen vendedor.
- F. Ser buen comunicador.
- G. Tener espíritu emprendedor.
- H. Que le agrade trabajar.
- I. Cauteloso y apasionado.
- J. Ser líder.⁴⁷

“Características elementales del franquiciatario maestro

- A. Conocimiento del mercado local.
- B. Conocimiento del segmento del mercado que a la franquicia atañe.
- C. Flexibilidad.
- D. Recursos económicos necesarios.
- E. Recursos administrativos necesarios.
- F. Capacidad de comunicarse adecuadamente con el franquiciante.
- G. Experiencia de negocios en el país del franquiciante.
- H. Habilidad para ayudar en la selección de los proveedores del sistema.

Una vez que el franquiciatario ideal sea aceptado, sus obligaciones serán:

- A. Administrar por tiempo completo el local
- B. Asegurar el abastecimiento, orden y limpieza del lugar
- C. Contratar al personal necesario para dar un servicio adecuado al cliente
- D. Mantener el estilo de la marca
- E. Abrir una sola cuenta bancaria y depositar todas las entradas por facturas de venta de mercancía
- F. Resolver los problemas del cliente

⁴⁷ González, Calvillo E. “La experiencia de las Franquicias”, Editorial McGraw Hill, México 2001

- G. Preparar un ambiente agradable para el cliente: iluminación, ventilación y comodidad por ejemplo.
- H. Estar en comunicación continua con el administrador central
- I. Comprar la mercancía únicamente con el administrador central, asegurando calidad y precio
- J. Ocuparse de la compra del equipo necesario
- K. Asegurarse contra robo e incendio
- L. Asegurarse de cumplir con sus obligaciones contables y fiscales
- M. Mantener los aparatos limpios, atractivos y exhibir en ellos la mercancía nueva en forma atractiva con la asesoría de la administración
- N. Apegarse a los lineamientos marcados por la administración central en cuanto a promociones"⁴⁸

Una vez citadas las características que constituyen el **perfil del franquiciatario**, es necesario explicar los demás elementos que integran el **manual del franquiciante**; que básicamente son los siguientes:

4. Plan de Comercialización de Franquicias

Comercializar básicamente significa **vender**; lo cual implica ganancias y a su vez expansión, y eso es lo que precisamente una franquicia necesita para existir y funcionar adecuadamente.

Para vender un concepto comercial se requiere de un soporte específico diseñado de acuerdo a las características del producto o servicio que se desea colocar en el mercado, este soporte se denomina **plan de comercialización** e implica tener pleno conocimiento del concepto o "producto de franquicia"; ya que el nuevo y verdadero producto de la empresa que sea franquiciada será el propio concepto.

⁴⁸ González, Calvillo E. "La experiencia de las Franquicias", Editorial McGraw Hill, México 2001

Lo anterior conlleva un cambio en la mentalidad de los dueños o socios de un negocio quienes deben entender que su negocio no es solo vender un determinado producto o servicio sino que es un **sistema** que incluye el desarrollo y aplicación de tecnología orientada a la instalación, operación y administración de lo que se conoce como unidades comerciales o sucursales bajo un mismo nombre comercial o marca.

Para comercializar una franquicia se debe diseñar un **kit de información** el cual se entregará a los posibles franquiciatarios; este **kit**, usualmente contiene material promocional, instructivos y formatos de los documentos necesarios para adquirir una franquicia, también se puede incluir la historia de la franquicia, resúmenes estadísticos, expectativas de crecimiento del negocio, costos iniciales, proyecciones, etcétera.

Cabe mencionar que actualmente los franquiciantes están obligados por ley, a preparar una Circular de oferta de franquicia en la cual se presenta información técnica, económica y operativa del negocio franquiciado; esta es una obligación y tiene su fundamento en la Ley de Propiedad Industrial.

En general, el proceso de comercialización de una franquicia debe planearse detalladamente tomado en cuenta los requerimientos y características del negocio y debe apoyarse en el desarrollo de material informativo que muestre claramente las ventajas que un negocio franquiciado puede ofrecerle.

5. Programa de Entrenamiento o Capacitación a los Franquiciatarios

Otro elemento fundamental para el óptimo funcionamiento de una franquicia es un adecuado programa de capacitación; ya que por medio de éste es posible mostrar el funcionamiento de una franquicia; la capacitación se brinda en primer término a los franquiciatarios y estos a su vez la brindan a sus empleados u operadores de las sucursales o unidades integrantes del sistema de franquicia.

La capacitación tiene como objetivo principal enseñar a otra persona a operar un negocio, cada empresa ofrece distintos programas de capacitación y la duración de los mismos también varía en función de las características del negocio por ejemplo “en el caso de la franquicia **Domino’s Pizza**, la capacitación de los franquiciatarios dura 21 días y para los empleados no existe ni duración ni plan específicos; ya que el personal ingresa a su trabajo prácticamente sin saber nada sobre éste y durante el tiempo en el que trabaja para la empresa; ésta envía a su personal a distintos cursos de capacitación de acuerdo al área en la que mejor se desempeñe el empleado o la que más le agrade.”⁴⁹

En el caso de otras franquicias, el programa de capacitación se diseña previamente tanto para franquiciatarios como para empleados y su duración es variable, “por ejemplo los **Helados Holanda** capacitan a sus franquiciatarios en cinco días y durante este tiempo le muestran como se fabrican los productos, como se distribuyen (publicidad y entrega), como se venden al público (presentación); también cuentan con un programa de capacitación al personal el cual se enfoca a mostrar como se sirve o vende el producto a los consumidores.”⁵⁰

En el caso de **Future Kids**, se enlistan los lugares en los cuales se puede ubicar este negocio dedicado a la enseñanza en computación a niños, jóvenes y a nivel empresarial, se muestran por medio de prácticas que pueden durar hasta cuatro meses los distintos paquetes de cómputo que son utilizados por la franquicia, el modelo de clases que se imparten, el equipo a utilizar, la promoción que se realiza, la forma de administrar los recursos, y el perfil de los profesores que colaborarán en cada establecimiento.⁵¹

Básicamente el franquiciante instruye al franquiciatario sobre aspectos como:

- Manejo de los inventarios
- Manejo de ingresos de caja, pagos con tarjeta y cheque

⁴⁹ Consulta al franquiciatario de Domino’s Pizza, Galerías Coapa Lic. Ignacio de Rudder

⁵⁰ Consulta al franquiciatario de Helados Holanda, Galerías Coapa Sr. Fernando Santini

- Preparación de nómina, deducciones, impuestos, ingresos, cuotas de seguridad social
- Contabilidad de franquicia (cuotas y regalías)

El objetivo primordial de la capacitación es transmitir a los nuevos socios del sistema los secretos de operación del negocio los cuales solamente se podrían saber gracias a la experiencia en el giro comercial al que el concepto pertenezca.

6. Control financiero

Un sistema de franquicias debe contar con un programa que le permita ejercer un control financiero que ayude a planear el crecimiento y control de las finanzas, mediante el diseño de sistemas o formatos que muestren a los franquiciatarios los resultados de operación del negocio y la forma de interpretarlos y analizarlos a fin de poder realizar proyecciones financieras y desarrollar alternativas de financiamiento.

6.1 Precio de una Franquicia y las Regalías

El precio de una franquicia varía en función a aspectos como el giro al que pertenece, los productos que vende, la procedencia de la franquicia (país de origen), las ganancias o rendimientos que genere (punto de gran interés para los inversionistas), el tamaño de la red de establecimientos, el prestigio de la marca, la antigüedad del negocio, los puntos de venta que abarca, el número de franquiciatarios, de empleados, etcétera.

Considerando los puntos anteriores es como se determina el precio de una franquicia y las regalías de la misma que se dividen en regalías de operación y regalías de publicidad.

⁵¹ Consulta al franquiciatario de Future Kids, zona sur Lic. Javier Sacristan

Una característica significativa de las franquicias es que por lo general requieren de montos de inversión menores a los que requieren otros negocios, ya que es posible conocer con detalle lo que necesitan para instalarse y ser operadas; asimismo los rendimientos son en la mayoría de los casos predecibles ya que la experiencia de la explotación previa de un negocio arroja resultados que podrían obtenerse a igual o mayor escala gracias a la operación tradicional de la nueva unidad franquiciada; es decir que la franquicia por ser un negocio "probado" es posible cuantificar la inversión y los rendimientos aproximados antes y durante su operación.

Cabe señalar que las franquicias representan un sistema confiable de comercialización; ya que año con año su participación en la integración del PIB ha sido cada vez mayor en nuestro país; pero su crecimiento no se fundamenta en la comercialización estática; por el contrario las franquicias se están transformando debido a las cambiantes y crecientes necesidades de los consumidores, consecuencia de esto es que este formato de negocio ha lanzado al mercado nuevos productos y servicios con el fin de atender más nichos de mercado cada vez.

Las regalías varían también en función de la franquicia, generalmente se establecen porcentajes que se aplican a los ingresos brutos del negocio (ventas brutas), este porcentaje se establece dentro del contrato de franquicia.

Tomando en cuenta los puntos antes mencionados, se presenta una tabla de costos de algunas franquicias, que incluye:

- La cuota inicial máxima y mínima
- La inversión inicial
- Los porcentajes de regalías de operación y de publicidad

FRANQUICIA	INVERSIÓN	CUOTAS REGALÍAS		SERVICIOS QUE OFRECE
	INICIAL	OPERACIÓN	PUBLICIDAD	
BURGUER KING	\$ 10,000,000.00	5%	4%	RESTAURANTE COMIDA RÁPIDA
HABBIS		5%	4%	COMIDA RÁPIDA ÁRABE
MCDONALD'S	USD 600,000.00	5%	6%	RESTAURANTE COMIDA RÁPIDA
EL CAFÉ-SITO	\$ 300,000.00	3%	2%	BARRAS DE CAFÉ
LOS BISQUETS OBREGON	USD 150,000.00	5%	2%	CAFÉ RESTAURANTE, ELABORACIÓN PAN
BENEDETTIS PIZZA	\$ 1,300,000.00	5%	2%	VENTA PIZZAS CON SERVICIO A DOMICILIO
LA FABULA PIZZA	USD 40,000.00 A USD 100,000.00	4%	4%	PIZZAS, PASTAS, ENTREMESOS Y ENSALADAS
LUPILLOS	\$ 800,000.00	5%	2%	VENTA PIZZAS
TELEPIZA	\$ 1,100,000.00	5%	3%	PIZZAS, HAMBURGUESAS, POSTRES CON SERVICIO A DOMICILIO
PIZZA DEL REY	USD 150,000.00	5%	4%	PIZZERÍA Y PASTAS CON COMEDOR Y SERVICIO A DOMICILIO
PIZZA HUT	USD 530,000.00	5%	5%	PIZZAS Y PRODUCTOS ADICIONALES COMEDOR Y SERVICIO A DOMICILIO
KFC	USD 500,000.00	6%	---	POLLO, HAMBURGUESAS COMEDOR Y SERVICIO A DOMICILIO
TORTAS LOCAS HIPOCAMPO	\$ 50,000.00	2%	---	TORTAS COMEDOR Y SERVICIO A DOMICILIO
COCO EXPRESS	USD 3,400.00 A USD 7,000.00	USD 300.00 A PARTIR 4o. AÑO	---	VENTA AGUA DE COCO 100%
TAMALES TIA ANGÉLICA	\$ 200,000.00	4%	2%	VENTA TAMALES, ATOLE, ESQUITES, CAFÉ Y HELADOS MEXICANOS
NUTRISA	\$ 850,000.00	3%	2%	HELADOS DE YOUGHURT Y PRODUCTOS NATURISTAS
HOLANDA	\$ 115,000.00	5%	2%	HELADOS HOLANDA VENTA
CABIN ICE CREAM BAKERY	\$ 35,000.00	5%	2%	HELADOS Y PASTELERIA
HAWAIIAN PARADISE	\$ 50,000.00	3%	2%	TRADICIONALES RASPADOS MEXICANOS
PATRICE COIFFURE	USD 125,000.00	5%	2%	SALONES BELLEZA, VENTA DE PRODUCTOS LINEA PROPIA
ELECTRIC BEACH TANNING SALON	USD 97,000.00 A USD 180,000.00	5%	2%	BRONCEADO BALANCEADO, CAMAS ESPECIALES, SIN RIESGO
BRONCEARIUM	USD 65,000.00	\$5,000.00 mensuales	---	CENTROS DE BRONCEADO Y BELLEZA
BLOCKBUSTER	USD 200,000.00	5%	3%	VENTA Y RENTA DE VIDEO/DVD

FRANQUICIA	INVERSIÓN	CUOTAS REGALÍAS		SERVICIOS QUE OFRECE
	INICIAL	OPERACIÓN	PUBLICIDAD	
KAMPGROUDS OF AMERICA	USD 300,000.00	10%	---	AREAS PARA ACAMPAR FAMILIARES Y CABAÑAS
COMPUTER DOCTOR	\$ 565,000.00	5%	3%	VENTA Y SERVICIO EQUIPO DE CÓMPUTO ENFOCADO SECTOR MASIVO
KIOSCOSNET	USD 12,000.00 A USD 15,000.00	USD 35.00 MENSUALES	---	ACCESO PÚBLICO A INTERNET
MICROSIP CASA DE SOFTWARE	\$ 200,000.00	2%	2%	VENTA, IMPLANTACIÓN Y SOPORTE DE SISTEMAS COMPUTACIONALES ADMINISTRATIVOS
QUICK INTERNET	\$ 250,000.00	17%	---	INTERNET, ACCESO, DESARROLLO WEB, HOSPEDAJE, CORREO VIA WEB
MUEBLES DE MEXICO	USD 50,000.00 A USD 100,000.00	2%	2%	VENTA DE ARTICULOS PARA EL HOGAR
MUEBLES SEGUSINO	\$ 650,000.00	2%	2%	MUEBLES DE MADERA SÓLIDA, ARTESANIAS Y ASESORIA DECORACIÓN
CNCI	\$ 1,500,000.00	10% MENSUAL	---	CAPACITACIÓN, ASESORÍA TÉCNICA, DOCENTE, OPERATIVA, LABORAL, COMERCIAL, LEGAL SOPORTE SISTEMAS, CARRERAS TÉCNICAS Y UNIVERSITARIAS
FUTUREKIDS	USD 20,000.00 A USD 30,000.00	16%	---	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA, CAPACITACIÓN DOCENTES, NIÑOS Y ADULTOS
BERLITZ	\$ 1,800,000.00	10%	2%	INSTRUCCIÓN DE IDIOMAS, TRADUCCIONES Y PUBLICACIONES
DIRECT ENGLISH	\$ 1,600,000.00	5%	4%	CENTROS DE CAPACITACIÓN EN INGLÉS
ALPHAGRAPHICS	USD 50,000.00	8%	---	SERVICIO INTEGRAL DE IMPRESIÓN
TEQUILA ROCK	\$ 1,500,000.00	6%	1%	CENTROS DE DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO
LA COCHINITA	USD 35,000.00 A USD 42,500.00	5%	2%	FABRICA DE COMIDA JAPONESA
LAS ALITAS	\$2,500,000 A \$3,500,000	5%	2%	BUFFALO WINGS, BBQ RIBS , HAMBURGUESAS
MI VIEJO PUELITO	USD 250,000.00	4%	---	RESTAURANTES TIPICOS MEXICANOS
SUSHI-ITO	USD 150,000.00 A USD 200,000.00	5%	2%	RESTAURANTE CON SERVICIO A DOMICILIO Y PARA LLEVAR
TERIYAKI SAN	USD 60,000.00 A USD 70,000.00	5%	2%	RESTAURANTE CON COMIDA JAPONESA Y SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA

FRANQUICIA	INVERSIÓN	CUOTAS REGALÍAS		SERVICIOS QUE OFRECE
	INICIAL	OPERACIÓN	PUBLICIDAD	
TONY ROMA'S	\$ 10,000,000.00	6%	1%	RESTAURANTE BAR ESPECIALIZADO EN COSTILLAS AL BBQ
EL FOGONCITO	\$ 1,500,000.00	6%	2%	TACOS AL CARBÓN
BOTICAS GUADALUPANAS	USD 65,000.00	5%	2%	MEDICINA HALÓPATA, HOMEOPÁTICA, ERBOLARIA Y ALIMENTOS NATURALES
FARMACIAS DE SIMILARES	\$100,000.00 A \$600,000.00	2%	2%	VENTA MEDICAMENTOS SIMILARES
FARMACIAS DEL AHORRO	\$820,000.00 A \$970,000.00	2%	1%	MEDICINA HALÓPATA
OPTICAS DEVLIN	\$450,000.00 A \$650,000.00	7%	5%	PRODUCTOS Y SERVICIOS ÓPTICOS
DON SERGIO TRANSMISIONES	USD 128,000.00	5%	4%	TRASMISIONES AUTOMÁTICAS Y DIRECCIONES HIDRÁULICAS
GLASSINTER	USD 7,000.00	8%	---	REPARACIÓN PARABRISAS A DOMICILIO
MEINEKE CAR CARE CENTER	USD 130,000.00	6%	3%	AFINACIÓN, FRENOS, ESCAPES, MANTENIMIENTO PREVENTIVO
MIDAS	\$ 2,000,000.00	9%	---	CENTROS SERVICIO AUTOMOTRIZ
PRECISION TUNE AUTO CARE	\$ 950,000.00	8%	9%	MANTENIMIENTO MECÁNICO
SPEEDEE AFINACIÓN, LUBRICACIÓN Y FRENOS	USD 120,000.00 A USD 150,000.00	7%	5%	SERVICIO AUTOMOTRIZ, AFINACIÓN, LUBRICACIÓN Y FRENOS
PEMEX FRANQUICIA	\$ 20,000,000.00	5%	---	COMERCIALIZACIÓN COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES
PRENDALANA	\$ 3,000,000.00	2%	1%	CASA DE EMPEÑO Y CENTRO CAMBIARIO
PRENDAMEX	\$2,000,000.00 A \$3,000,000.00	2%	1%	PRESTAMO DE EFECTIVO CON INTERÉS, GARANTIA PRENDARIA
MAIL BOXES	USD 30,000.00 A USD 45,000.00	6%	---	SERVICIOS POSTALES, MENSAJERÍA, IMPORTACIONES, EMPAQUE
PAK MAIL	\$ 315,000.00	5%	2%	EMPAQUE, ENVIO Y SERVICIOS MÚLTIPLES DE COMUNICACIÓN
CHEM-DRY	\$ 200,000.00	USD 275.00 MENSUALES	---	LIMPIEZA Y PROTECCIÓN DE ALFOMBRAS Y MUEBLES
TIENDA DE LIMPIEZA DE KEY	\$ 250,000.00	USD 255.00 MENSUALES	---	LIMPIEZA Y PROTECCIÓN DE ALFOMBRAS Y MUEBLES
SURTICASA	\$ 600,000.00	4%	---	TIENDAS DE CONVENIENCIA
PRESSTO	\$ 2,500,000.00	5%	2%	TINTORERÍAS RÁPIDAS

FRANQUICIA	INVERSIÓN	CUOTAS REGALÍAS		SERVICIOS QUE OFRECE
	INICIAL	OPERACIÓN	PUBLICIDAD	
TINTORERIAS MAX	\$ 1,400,000.00	5%	---	TINTORERÍAS EN UNA HORA
CALZEDONIA INTIMISSIMI	\$ 800,000.00	3%	---	LENCERÍA, CORSETERÍA, TRAJES DE BAÑO Y MEDIAS
DIONE CALZADO	\$ 600,000.00	2%	1%	VENTA DE CALZADO Y BOLSOS
D'PAUL	\$ 1,300,000.00	8%	---	RENTA DE TRAJES Y ACCESORIOS
PIERO VALENTI	\$ 1,200,000.00	6%	2%	VENTA Y RENTA DE ROPA
DORMIMUNDO	\$ 250,000.00	10%	---	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL DESCANSO
ELECTRONICA STEREN	\$ 900,000.00	4%	1%	COMPONENTES ELECTRÓNICOS, AUDIO, VIDEO, CÓMPUTO, TELEFONÍA
BATTERY MASTER	\$ 1,000,000.00	4%	---	BATERÍAS DE TODO TIPO
HAKKY	\$ 210,000.00	4%	---	SERVICIOS DOMÉSTICOS
RELOJERÍA ZURICH	\$250,000.00 A \$900,000.00	5%	2%	VENTA ARTICULOS IMPORTADOS
SENSO	USD 19,000.00	2%	3%	TIENDAS DE MÚSICA, RELOJES Y ACCESORIOS DE USO PERSONAL
TODO DE CARTÓN	\$ 350,000.00	3%	2%	PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN, EMPAQUES Y ENVÍOS
VENETA SYSTEMA	USD 80,000.00	USD 150.00 MENSUALES	---	RECICLADO DE CINTA, TINTA Y TONES

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, noviembre 2003.

En los anteriores cuadros, se puede apreciar el monto de la inversión inicial en cada uno de las franquicias, cabe destacar que existen regalías tanto de operación como de publicidad y que en algunos casos son fijas, sin embargo en la mayoría de los casos son variables y siempre son porcentajes que se pagan sobre las ganancias brutas, con esto el franquiciante asegura rendimientos por cada uno de los franquiciados y puede tener una idea del crecimiento o en su caso descenso de la situación económica de la franquicia.

Depende del inversionista la decisión de elegir la mejor franquicia de acuerdo a sus intereses y a su capacidad financiera.

La inversión inicial en franquicias dedicadas a la venta de alimentos puede fluctuar entre \$50,000 pesos a \$600,000 dólares; las de cosmetología entre \$65,000 y \$125,000 dólares; las de educación entre \$30,000 dólares y \$1,800,000 pesos; las farmacéuticas desde \$100,000 a \$1,000,000 de pesos; las lavanderías entre \$1,400,000 y \$2,500,000 pesos, lo que implica que el inversionista decida de acuerdo a sus posibilidades económicas, aunque claro que existe una relación directa entre el monto de la inversión y los rendimientos obtenidos por esta.

Las cuotas de operación siempre fluctúan entre el 3% y 15% de las utilidades brutas. Las cuotas de publicidad varían entre el 2% y el 8% de las utilidades, lo que deja ver que la ganancia es de entre un 95% y un 77% que es bastante atractivo para cualquier tipo de negocio.

7. Supervisión de la Red de Franquiciatarios

Es importante señalar que un franquiciante tendrá éxito en su negocio en la medida en que brinde el soporte adecuado a sus franquiciatarios, ya que es un punto elemental para el crecimiento de la red de establecimientos.

Así mismo gracias al soporte o asistencia mantiene contacto directo con los franquiciatarios, se familiariza con ellos, conoce su desempeño y a su vez puede evaluar la operación del establecimiento que operen y administren; en sí el soporte no solo se brinda con capacitación y manuales; debe darse también por medio de juntas o sesiones de trabajo en las que se discutan asuntos referentes a la operación y administración de la franquicia, donde se proponen nuevas ideas, se lanzan nuevos productos y estrategias de venta, de publicidad, etcétera.

Las juntas se pueden organizar semanalmente, mensualmente, semestralmente o de acuerdo a lo pactado con los franquiciatarios, y con ello el franquiciante puede darse cuenta perfectamente del desempeño de sus socios y es posible diseñar mecanismos de evaluación como cuestionarios técnicos

(relativos al funcionamiento del equipo de la unidad), cuestionarios de calidad (relativos a la atención del cliente y al servicio en general), o también solicitar informes contables para así realizar un análisis financiero y estadístico de los resultados obtenidos en cada unidad franquiciada, entre otros.

El franquiciante usando su creatividad y experiencia en el negocio, puede elegir distintos mecanismos de control y evaluación del desempeño de sus franquiciatarios, sea cual sea el método elegido siempre debe tener presente que gracias al apoyo y supervisión de su sistema de franquicia será posible lograr resultados cada vez más satisfactorios.

8. Manual del Franquiciatario

La estandarización es la base para el éxito de un negocio operado bajo el sistema de franquicia, y para poder establecer los estándares de operación es preciso dejarlos por escrito dentro de lo que sería un **manual del franquiciatario**.

La importancia de este manual radica en que representa el cúmulo de conocimientos y experiencias que el franquiciante ha adquirido a lo largo de los años operando un determinado negocio; por ello debe realizarse con detalle y precisión para así poder transmitir a los franquiciatarios los conocimientos necesarios para tener éxito en su nuevo negocio.

Este manual constituye el soporte más fuerte que recibirá un franquiciatario, y contiene la filosofía de la empresa, los objetivos generales del negocio y del franquiciante, procedimientos de operación, organización, procedimientos de limpieza, mecanismos de control y supervisión de operaciones, instalación del establecimiento y del equipo, manejo de los productos, uso de la marca, mantenimiento del local y del equipo; entre otros.

En resumen, los manuales deberán enseñar a los franquiciatarios **cómo** y **por que** se deben seguir normas y procedimientos específicos al operar determinado establecimiento o negocio, deben abarcar la totalidad de las funciones que conlleva una franquicia sin dar pie a la creatividad; es decir que se opera la unidad al pie de la letra de acuerdo a lo que el franquiciante establezca.

El manual se elabora con fundamentado en la recopilación de información de la unidad piloto y/o de las demás unidades franquiciadas que del negocio existan; una vez obtenida la información, se analiza y clasifica con el fin de diseñar el manual.

Los elementos que un manual contiene son generalmente:⁵²

- I. *Introducción*
 - A. Historia de la compañía
 - B. Filosofía de la compañía

- II. *Análisis operacional*
 - A. El producto
 - B. Procedimientos para la oficina o el taller
 - C. Manejo de los suministros y del inventario
 - D. Horas de oficina

- III. *Servicios al cliente*
 - A. El mercado
 - B. Relaciones con los clientes

- IV. *Ventas*
 - A. Procedimientos
 1. Métodos para la oficina o el taller
 2. Manejo de las objeciones

B. Supervisión y motivación del personal

1. Técnicas
2. Cálculo de las comisiones

V *Publicidad*

A. Publicidad regional

1. Radio
2. Televisión
3. Prensa

C. Promoción regional

1. Programa de relaciones con la comunidad
2. Cupones de descuento

D. Medición de los resultados

VI. *Administración del personal*

A. Integración

1. Descripciones de puestos
2. Contratación del personal

B. Establecimiento de políticas de personal

1. Sueldos y salarios
2. Aumentos y promociones
3. Prestaciones

C. Supervisión del personal

1. Expedientes personales
2. Revisiones del desempeño

VII. *Procedimientos y formas contables*

A. Panorama general de la contabilidad básica

B. Manejo de los ingresos

⁵² Raab y Matusky. Franquicias. "Cómo multiplicar su negocio", Limusa Noriega Editores, México 1999. P 208

1. Cuentas de tarjeta de crédito
 2. Registro de ventas
 3. Justificación de entradas
 4. Como realizar cambios
- C. Registro de nómina
1. Deducción de impuestos
 2. Deducción de prestaciones
- D. Contabilidad de la franquicia
1. Registro de las regalías
 2. Registro de otras cuotas

9. Ventajas y Desventajas del Franquiciante

9.1 Ventajas

- *Expansión*: Introducir productos y servicios en nuevos mercados utilizando el dinero de los franquiciatarios.
- *Fortalecimiento de la marca*: adquiere prestigio y solidez que a su vez logran mejorar la imagen comercial del negocio.
- *Compromiso Gerencial*: el franquiciatario no solo es inversionista sino que se convierte en dueño con lo cual asume y desempeña la gestión de gerencia.
- *Flujo de efectivo estable*: El franquiciante logra por medio de las regalías un ingreso definido o estable.
- *Creatividad e inventiva por parte de los franquiciatarios*: los franquiciatarios aportan una combinación de talentos, creatividad e imaginación debido a que están más cerca del mercado y sus propuestas de mejoras y de cambios.
- *El franquiciatario no asume riesgos financieros*: los inversionistas son quienes deben correr y considerar los riesgos.

9.2 Desventajas

- *Reducción de independencia:* El franquiciante, al operar su negocio con la participación de sus franquiciatarios, divide la responsabilidad y las decisiones acerca del funcionamiento del establecimiento o red.

10. Ventajas y Desventajas del Franquiciatario

10.1 Ventajas

- *Reducir riesgos financieros y operativos:* comprar los conocimientos operativos y el soporte de los creadores de un negocio cuyos sistemas y procedimientos han sido probados.
- *Capacitación y soporte técnico:* El franquiciatario es capacitado por el franquiciante para operar la unidad franquiciada y el soporte brinda seguridad al franquiciatario.
- *Desarrollo gerencial:* El franquiciatario tiene la posibilidad de desarrollar habilidades gerenciales.
- *Operar con una marca y productos reconocidos:* minimiza los costos de publicidad ya que estos son promocionados con anterioridad.

10.2 Desventajas

- *Pérdida de independencia:* La operación de una franquicia se funda en el seguimiento de un patrón previamente desarrollado por el franquiciante.

11. Formas de Operación de las Franquicias

Alrededor del mundo existen actualmente diversas formas de negocios operados bajo el sistema de franquicias; debido a esta diversidad es necesario que el futuro inversionista conozca las características básicas del negocio en el que desea invertir.

Para clasificar una franquicia no se considera solamente el giro sino su procedencia, funcionamiento y los bienes o servicios que otorga a su clientela.

La primera clasificación es el **origen**, donde se encuentran las franquicias nacionales y las extranjeras.

11.1 Franquicias Nacionales

Representadas por el conjunto de franquicias cuyo país de origen es México, son relativamente jóvenes puesto que en nuestro país este sistema de negocios no se conocía lo suficiente como para alentar la inversión en él, pero actualmente el concepto **franquicia** se ha difundido tanto y ha tenido tal éxito que cada día existen más negocios interesados en franquiciar.

Como ejemplos de franquicias nacionales puedo citar algunos muy conocidos por su calidad, prestigio y servicio como son:

Helados Holanda

Helados Siberia

Benedetti's Pizza

El fogoncito (taquerías)

Freedom (restaurante bar)

Grupo Anderson's (restaurante bar)

Julio (ropa y accesorios para dama)

11.2 Franquicias Extranjeras

Las franquicias de este tipo son las que han tenido su origen en países distintos a México; en realidad son las que más se conocen hoy en día en nuestro país y principalmente son las estadounidenses tal es el caso de la renombrada cadena de restaurantes de comida rápida Mc Donald's, que fue de los primeros negocios

franquiciados que operó en el país. Y que han logrado un cambio radical en las costumbres de los consumidores.

11.3 Franquicia de Formato de Negocio

En este tipo de franquicias “el franquiciante pone en manos del franquiciatario su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencia en la operación del negocio, su criterio y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos a cumplir por el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia, y en general, la forma en que deberá conducir el negocio.”⁵³

Este tipo de franquicia ofrece mayor respaldo al franquiciatario gracias a los conocimientos que le son transmitidos por el franquiciante con lo cual se constituye como un sistema integral de franquicias, dentro de este tipo se encuentra a Burger King, Mc Donald’s y Vip’s entre otras.

11.4 Franquicia de Producto y Marca Registrada

“Aquí el franquiciante además de otorgarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá al franquiciatario”⁵⁴

Es una categoría muy limitada puesto que no permite el flujo de información necesaria para el franquiciatario, ya que solo algunos puntos del negocio son dados a conocer a los franquiciatarios y otros no; asimismo este tipo de franquicias no permite que el franquiciante elija a sus proveedores de materias primas sino que el franquiciante es quien exclusivamente proveerá de materiales y productos a las tiendas de su franquicia, este tipo de franquicia es aplicable por

⁵³ González Calvillo E. “Franquicias: la Revolución de los 90’s”, Editorial Mc Graw Hill., México 2001. Pp 21-24

⁵⁴ González Calvillo E. “Franquicias: la Revolución de los 90’s”, Edit Mc Graw Hill., México 2001. Pp 21-24

ejemplo a negocios de calzado y ropa donde exclusivamente se pueden vender este tipo de artículos, tal es el caso de las marcas **Ferrioni, Julio, Trolland the Best of Norway**, entre otras.

11.5 Franquicias de Servicios

Encargadas de otorgar a sus clientes bienes que no son palpables; es decir intangibles como es el caso de servicios de limpieza, mantenimiento, afinaciones de vehículos, asesoría o apoyo contable, administrativa, de publicidad, servicios de personal, entre otros.

Este tipo de franquicias operan bajo un sistema de **calidad total** es decir ofrecen a sus clientes el mejor servicio tomando en consideración los principios de **al cliente lo que pida** y **el cliente es primero** con ello la política del negocio se perfecciona buscando satisfacer ampliamente las necesidades de su clientela, algunos negocios tienen al servicio de sus clientes líneas de sugerencias, quejas y comentarios con lo cual su propuesta de servicio es más amplia ya que el cliente puede dar opiniones y sugerencias que solamente son vistas al estar fuera de la empresa o negocio.

De este tipo de franquicias cito como ejemplo los siguientes:

“ABC Home Health Care de Latinoamérica (servicios de enfermería especializada)

Fantastic Sams (servicios de belleza: cuidado facial, cuidado del cabello, diseño de imagen, tratamientos)

Mr Wizard Glass Tinting (tratamiento para vidrios)

Berlitz (centro de idiomas, instrucción y traducción)

Futurekids (capacitación en cómputo)

Crestcom Internacional (capacitación a ejecutivos)

Tequila Rock (discoteque)

Computel (servicios especializados de comunicación digital de larga distancia, telefonía pública, fax)

Jani King (servicios de limpieza)

Asesori (consultoría y capacitación empresarial)

Connect ad Inc (mercadotecnia en internet)

Mail Boxes Etc (servicios postales, comunicación y apoyo a negocios)

Copicentro Xerox (servicios de impresión digital y copiado) ⁵⁵

11.6 Franquicias de Bienes

En este tipo de franquicias se entrega al cliente bienes que son tangibles, por ello estos negocios deben contar con características muy importantes que van desde los procesos de elaboración y presentación de los productos hasta su distribución o entrega al cliente observando siempre un estricto control de calidad.

Estas franquicias son más fáciles de otorgar puesto que todo el negocio se encuentra establecido en manuales por lo cual los productos son iguales en todas las franquicias y el cliente ya sabe que productos recibirá a cambio de su dinero.

Dentro de este tipo de franquicias se encuentran:

Mc Donald's

Helados Bing

Century 21

Domino's Pizza

Kentucky Fried Chicken

Los Bisquets Obregón

Dormimundo (colchones y productos para el descanso)

Super Kompras Micro (tiendas de autoservicio)

12. La Unidad Piloto

Para conocer un negocio es preciso "ponerlo en práctica"; es decir conocer todos y cada uno de los procesos, tanto operativos como administrativos, que para su

⁵⁵ Expansión, "Las 500 franquicias en México", México, Febrero 2004

funcionamiento se lleven a cabo; una vez comprendido lo anterior será posible estandarizar actividades y esta es una condición estratégica de cualquier sistema de franquicias; es decir para poder desarrollar una red de negocios franquiciados es preciso contar con un establecimiento o establecimientos principales, iniciales o pioneros los cuales se conocen con el nombre de **Unidad piloto**, que representa la base para el proceso de expansión o crecimiento de una franquicia y funcionará como una especie de "laboratorio de pruebas" para el franquiciante ya que dentro de éste se definirán entre otras las normas de operación, capacitación, mantenimiento, adiestramiento, necesarias para favorecer la expansión de un concepto.

La Unidad piloto ayudará al franquiciante primero, a definir si su negocio es o no susceptible de ser franquiciado; asimismo, le brindará la experiencia necesaria que este debe ofrecer a sus franquiciatarios.

Antes de franquiciar un concepto se debe comenzar por establecer una unidad que compruebe que es un negocio rentable al que se le puede aplicar esta estrategia de mercadotecnia, esta unidad arrojará la información suficiente para decidir si es conveniente o no vender franquicias.

La Unidad piloto es primordial tanto para franquicias nacionales como extranjeras ya que aunque existan franquicias extranjeras que operen establecimientos en otros países al ingresar a uno nuevo las condiciones económicas serán diferentes, por ello es necesario que una franquicia extranjera también opere con una o varias Unidades piloto para adecuar la franquicia al nuevo mercado.

La Unidad piloto brinda confianza a los franquiciatarios, ya que toda persona interesada en adquirir una franquicia podrá comprobar su eficiencia y rentabilidad al visitar dicha unidad y observar personalmente las condiciones de

operación en las que se trabaja; es decir, podrá constatar personalmente lo que en el **kit de información** de la franquicia haya leído.

Otra ventaja que ofrece esta unidad es que permite al franquiciante perfeccionar los procesos y desarrollar nuevos productos y servicios que una vez probados serán puestos a disposición de todos los demás establecimientos integrantes de la red, en sí este establecimiento busca mejorar la calidad de productos y servicios del negocio y mantener así la competitividad de la franquicia dentro del mercado.

La creación de estas unidades representa un respaldo para el franquiciante ya que esto significa que su negocio está probado; o dicho de otro modo, que ha sido operado antes y durante algún tiempo. Cabe mencionar que no existe una regla exacta que indique durante cuánto tiempo debe operarse este tipo de unidades o cuantas deben abrirse, estos dos aspectos son decisión del franquiciante y de su equipo de apoyo; por lo que el propietario de un negocio debe ser capaz de decidir cuándo franquiciar una vez que conozca a fondo la operación de su negocio.

13. Análisis FODA.

FORTALEZAS

- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades.
- Con el cobro de la cuota inicial se recupera a mediano plazo la inversión realizada en el desarrollo de las franquicias.
- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
- Asistencia técnica permanente en la operación en la operación del negocio franquiciado.
- Capacitación documentada con los manuales de operación.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación.
- Adiestramiento en procesos productivos de bienes y servicios.

OPORTUNIDADES

- Baja inversión en la expansión del negocio.
- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Innovación permanente en aspectos de metodología y tecnología.
- Programas de promoción y publicidad.

DEBILIDADES

- Fuerte inversión inicial en el desarrollo de un sistema de franquicias.
- Reducción de la posibilidad de actuar autónomamente.
- Total apego a los manuales en la operación del negocio franquiciado.

AMENAZAS

- Riesgo de bajos índices de rentabilidad.
- Riesgo de resistencia de los franquiciatarios a cumplir puntualmente con sus regalías.
- Posibilidad de rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.
- Riesgo de presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
- Posibilidad de franquiciatarios incompetentes y no éticos.
- Riesgo de no haber seleccionado la franquicia más afín a las aspiraciones personales.

CAPITULO VII

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UN SISTEMA DE FRANQUICIA

Considerando que la planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que establecen y norman el comportamiento que se desarrollará en el futuro de la misma organización, el caso de las franquicias es un tanto distinto a los diferentes tipos de organizaciones ya que estos planes son el resultado de la conjunción de las experiencias del franquiciante con los franquiciatarios quienes se reúnen periódicamente para establecer las guías de acción, analizar las oportunidades, tratándolas de aprovechar, además de estudiar las amenazas, procurando evitarlas.

Un componente esencial de planificación estratégica es el desarrollo de controles operacionales para determinar el grado en que el franquiciatario y los franquiciantes se adhieran al plan acordado.

En el caso de la franquicia "FUTURE KIDS" que es de la que se desarrolla el caso, esto lo logra a través de un curso inicial de capacitación que incluye información sobre los siguientes temas:

1. Desarrollo educacional
2. Programa "*FUTURE KIDS*"
3. Equipo de la franquicia
4. Manejo de personal
5. Mercadotecnia
6. Relaciones Públicas
7. Publicidad
8. Procedimientos administrativos

El curso inicial de capacitación se imparte en el domicilio que fija la franquicia "FUTURE KIDS" y tiene una duración mínima de 15 días hábiles,

deberá asistir a dicho curso el franquiciatario que se encargue de la operación diaria del negocio, pudiendo llevar al curso a dos o tres personas adicionales, las cuales tendrán importante responsabilidad en la franquicia.

El curso inicial implica que una persona del equipo de "FUTURE KIDS", asistirá al franquiciatario una semana antes y durante la primera semana de sus primeras sesiones o clases en cualquiera de los establecimientos del franquiciatario o en algún colegio al cual le preste el servicio el franquiciatario.

La planeación estratégica requiere distribuir información adicional, para determinar si el plan estratégico es el apropiado, ya que el objetivo principal de una franquicia es llevar el producto o servicio a los lugares en lo que no se tienen o en competir con un servicio o producto de alta calidad para así incrementar el mercado.

Cuando un consumidor acude a un negocio franquiciado y queda satisfecho, se tiene la confianza de que el cliente acudirá a otra franquicia y de esta forma se estará logrando el objetivo, la expansión comercial del negocio, el cliente encontrará una estandarización el servicio, es como si estuviera en el mismo establecimiento, aunque la ubicación sea distinta, es por ello que el franquiciatario podrá comunicarse con personal del franquiciante, quien estará disponible para resolver cualquier duda, dentro de los "horarios de asesoría", designados por el franquiciante, sin embargo vía internet el servicio no tiene horario está disponible cualquier hora del día y en cualquier fecha, cumpliendo con el propósito de mantenerse actualizado en la situación que guarda cada franquicia.

Llevar un negocio de este tipo implica compromiso y conocimiento entre los integrantes de la organización, se establecen medidas de evaluación constantes que implican que "FUTURE KIDS", destinará a una persona de su equipo de trabajo para que visite durante una semana anualmente al franquiciatario, para evaluar su operación y recomendar acciones.

Otra medida implantada por "FUTURE KIDS", es que hace llegar al franquiciatario un boletín trimestral de actualización con información y sugerencias para optimizar la operación de la entidad. Además se celebra un seminario anual de capacitación para sus franquiciatarios, este se lleva a cabo en cualquier país en el que "FUTURE KIDS" tenga presencia y la asistencia para los franquiciatarios es obligatoria, esto es en setenta países, además se cuenta con un servicio de información en una página de internet que es "FUTURE KIDS *Internacional*", en donde el franquiciatario encuentra información actualizada de la evolución de las franquicias no solo en México, sino en todo el mundo, e información especial para cada uno de los franquiciantes, confirmando recomendaciones o realizando sugerencias.

La comunicación es en ambos sentidos franquiciante-franquiciatario y franquiciatario-franquiciante ya que el franquiciatario podrá hacer recomendaciones que se sujetan a aprobación de acuerdo a la forma en que se está implantado este sistema de negocio en un país particular, es importante mencionar que cuando se estableció una forma de trabajo en un país en el que se labora de otra manera o en que la sociedad es diferente al país de origen es necesario llevar a cabo algunas modificaciones que el franquiciante analiza y finalmente aprueba o rechaza para así lograr el objetivo que es la expansión del negocio.

Es importante señalar que la información que recibe el franquiciatario de "FUTURE KIDS", ha sido desarrollada y es propiedad de "FUTURE KIDS", y como tal debe ser tratada con absoluta confidencialidad por el franquiciatario.

El franquiciatario reconocerá en el contrato la prohibición a que queda sujeto de copiar, distribuir, informar de manera verbal, etc., la información confidencial de la franquicia a terceros, siendo el incumplimiento de lo anterior, causa de rescisión automática del contrato de franquicia.

Cuando se lleva a cabo un contrato de franquicia, el franquiciatario debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- Efectuar el pago de las regalías de operación dentro de los 15 días naturales posteriores al mes en que se generaron.
- Apegarse a las políticas y estándares de "FUTURE KIDS", para la operación de su centro.
- Utilizar programas de cómputo educativos autorizados por la franquicia.
- Utilizar las curriculas o clases autorizadas por la franquicia, de conformidad con el método establecido en ellas.
- Participar activa y personalmente en la operación de su franquicia.
- Permitir en todo momento, la visita de personal autorizado por "FUTURE KIDS" y proporcionar los registros contables en cuanto le sean requeridos.
- Respetar los convenios de confidencialidad.
- Iniciar la operación de su centro de enseñanza computacional dentro de los 180 días naturales posteriores a la finalización del curso inicial de capacitación al que haya asistido.

Todo franquiciante debe elaborar un **plan estratégico de crecimiento y desarrollo** para poder establecer nuevas sucursales de su negocio considerando aspectos micro y macroeconómicos que intervengan en ello; el plan sirve como parámetro para medir la operación del negocio en términos cuantitativos y cualitativos; pero es necesario operar bajo este plan por lo menos durante los siguientes dos o tres años posteriores a la implementación del proyecto de sistema de franquicias; y así definir las metas alcanzadas y compararlas con las metas esperadas, de esta forma se conocerá el lado fuerte del negocio y se pueden establecer las pautas para corregir debilidades. El plan es una guía que debe tenerse siempre al alcance, sirve como recurso de consulta en caso de no conocer con exactitud los objetivos y metas que el negocio busca alcanzar.

Conocer la organización de la empresa operadora del sistema de franquicias es analizar su organigrama que comprende la delimitación de autoridad y responsabilidad necesarias para que el sistema opere adecuadamente. Este aspecto es muy importante porque es posible saber si la empresa requiere modificar su estructura organizacional o no, al operar como franquicia; ya que existen empresas o negocios en los que su estructura permite una expansión sin modificación de su organigrama; mientras que otras requieren una reestructuración para operar bajo este formato de negocios.

En los casos de requerir una nueva estructura o esquema de organización, es importante contar con el personal adecuado para lograr coordinar el trabajo entre franquiciante y franquiciatarios, para ello ambas partes deben tener presente aspectos como los siguientes:

- ☐ Las utilidades se generan a partir del trabajo realizado tanto por el franquiciante como por el franquiciatario; lo cual implica que serán divididas entre los socios que integren el sistema de franquicias.
- ☐ El franquiciante actúa como medio de difusión del valor de su marca o producto y por ello debe ayudar a los franquiciatarios a apreciarlo y conservarlo.
- ☐ Trabajar en coordinación con el fin de lograr abarcar cada vez más mercado y lograr una mayor aceptación y demanda de su producto o servicio.
- ☐ Una vez conseguido el objetivo anterior; el franquiciante debe vigilar que la participación en el mercado de su franquicia no decaiga; por ello debe mostrar a sus franquiciatarios como conservar la estabilidad del negocio.
- ☐ Al trabajar en grupo; es posible que existan conflictos por tener ideas distintas o por "resistencia al cambio"; es decir por el temor de adaptarse al nuevo sistema de trabajo que una franquicia requiere. Por ello el franquiciante debe identificar las diferentes conductas de sus franquiciatarios y conocer técnicas para manejar a aquellos que sean conflictivos.

La administración es una de las funciones básicas del franquiciante quien debe reconocer la diferencia entre la administración de un negocio individual y la de una franquicia, que se conoce como administración central.

La administración central representa para los franquiciatarios un conjunto de servicios necesarios para el funcionamiento adecuado de sus establecimientos, y ofrecen asesoría competente en áreas como operación, finanzas, mercadotecnia, compras y suministros; de tal forma que se constituye como un órgano de coordinación del funcionamiento del sistema de franquicia que busca uniformar la operación del negocio lo cual se logra a partir del establecimiento de manuales de operación y básicamente de estándares a seguir.

La administración central es el único proveedor de las unidades franquiciadas, controla todas las operaciones de servicio al cliente que éstas efectúan y fija también los precios de los artículos o productos que reciben, básicamente brinda asesoría y apoyo al franquiciante siempre que éste así lo requiera y es el centro de decisión del sistema ya que cualquier cambio en la operación como incorporación de nuevos servicios o productos, variaciones en los precios de venta, etcétera son considerados por la administración central antes de ser implantados.

La planeación estratégica se ubica como parte integradora de producción, comercialización, finanzas y personal y esto se engloba en las franquicias que tiene como fin la estandarización en la producción, es decir el mismo servicio o producto lo encuentre en cualquier establecimiento, la comercialización se realiza de la misma forma, el caso de "FUTURE KIDS", la comercialización se lleva a cabo realizando visitas a las diferentes instituciones educativas aprovechando que la era de la computación esta en su mayor auge, la necesidad de las instituciones de que sus educandos conozcan, se interesen y complementen su educación con medios electrónicos es algo que a las instituciones les ha sido de gran agrado, por otra parte la comercialización también se lleva a cabo en diferentes empresas que

pretendan que sus empleados, conozcan y aprovechen los beneficios de la computadora, y que se traduzcan en mayores ingresos y en optimización de tiempos.

Por lo que respecta a parte de personal, este se encuentra perfectamente bien capacitado para instruir y recomendar los programas de cómputo adecuados a las necesidades tanto de la educación como de los negocios, la capacitación se lleva a cabo en lugares específicos, para que el personal que está aplicando las curriculas las domine y pueda ofrecer un servicio de alta calidad, además se practican evaluaciones constantemente para mejorar el desempeño de cada uno de los integrantes de la franquicia.

Por lo que concierne a las finanzas, como ya se mencionó se realiza un pago mensual al franquiciante por el uso, nombre y forma de trabajo que utiliza el franquiciatario, cabe señalar que el empresario debe tener en cuenta que el negocio de una red de franquicias no lo constituye la venta de éstas, sino la recuperación de la inversión, que esto se traduce en la generación de mayores ingresos para cada franquiciatario, lo cual representa mayores regalías para el franquiciante, en el caso de la franquicia a la que he hecho mención las regalías se derivan de utilidades brutas, ya que existen algunos casos de franquicias que lo manejan como cuotas fijas, lo cual en ocasiones resultan demasiados elevadas y esto hace que el franquiciatario no pueda cubrirlas o se presenten atrasos en pagos, lo que repercute en un menor ingreso para el franquiciante.

En otros casos las regalías se realizan derivadas de las utilidades netas, lo cual puede dar lugar a falsificación de información, presentando altos egresos derivados de inversiones, y desvirtuando así la situación financiera con el fin de evitar o decrementar el pago de las regalías.

Sabiendo como trabaja una franquicia, se puede apreciar que las estrategias de autores como Cohen – Cyert se aplican perfectamente ya que se

formulan metas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, se analiza el entorno, se implementa un programa estratégico, se retroalimenta al franquiciante con las reuniones, se controla a través de las visitas y por lo tanto se crean índices para la medición de ventas y de posicionamiento en el mercado.

Con respecto a la estrategia de Brian Quinn, sin la comunicación entre el franquiciante y el o los franquiciatarios, las metas y el control de la organización sería imposibles, es por ello que la comunicación es un elemento esencial en este tipo de negocios.

El comportamiento humano al que hace referencia la estrategia de Igor Ansoff es un elemento básico que se debe dar en una franquicia, y que debe controlarse y administrarse a través de la capacitación constante, con el fin de involucrarlo en las metas de la organización. Además se aplican los cuatro componentes de su estrategia:

1. La responsabilidad del franquiciante de vigilar que la participación en el mercado no decaiga (ámbito producto – mercado)
2. Medición del crecimiento (vector de crecimiento)
3. Análisis de aceptación y crecimiento en el mercado con respecto a otras entidades (ventajas competitivas)
4. Innovaciones o mejoras al producto o servicio de forma permanente (Sinergia)

Con respecto a la estrategia Hermida – Serra el “Bloque Hard” en una franquicia refiere a:

- Infraestructura de la producción: los locales deben ser idénticos o deben de apegarse a las directivas del franquiciante al igual que el equipo con el que se dé el servicio, o se elabore un producto.
- Tecnología de la Información: la forma de llevar el negocio Know How debe ser la establecida por el franquiciante a través de la capacitación y de los manuales de operación.

El "Bloque Soft" en una franquicia refiere a:

- Recursos Humanos: capacitados e instruidos por el franquiciante
- Mercadotecnia y ventas: establecidas por el franquiciante en consenso con los franquiciatarios.
- Servicio al cliente: de conformidad con los lineamientos establecidos por el franquiciante.
- Gerencia: guiada por el franquiciante.

CONCLUSIONES

Después de conocer lo que es una franquicia, cómo se encuentran las franquicias en México y en el mundo, los autores cuyas estrategias se apegan más al concepto de franquicia se puede concluir que la franquicia es un formato de negocio que ha observado buenos resultados en general debido a que:

- Reduce riesgos e incertidumbre al ser un negocio probado.
- Cuenta con innovación permanente en aspectos metodológicos y técnicos.
- Tiene acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.
- Permite incrementar cobertura y desarrollar nuevos mercados.
- Permite expandir el negocio con baja inversión de capital propio.

La planeación estratégica es esencial en las franquicias debido a que cuando se desarrolle un negocio de este tipo debe ser necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Descripción de objetivos tácticos y estratégicos
- Delimitación de los objetivos, la misión, visión, filosofía y metas de la empresa franquiciante.
- Concepción de los elementos operativos de un negocio.
- Planificación del desarrollo comercial.
- Investigación de la rentabilidad del negocio, regalías, aportaciones para publicidad y cuota inicial.

Las franquicias son un formato de negocio probado que ha dado buenos resultados en general en todo el mundo, si se analiza el desarrollo de las franquicias en el mundo a partir de la década de 1950, es posible no solo observar múltiples ventajas que ha ofrecido a franquiciantes y a franquiciatarios, sino también comprobar el efecto que éstas han tenido en la macroeconomía como son la generación de empleos. Asimismo las franquicias han contribuido a la modernización de las plantas comerciales en los países en donde se han establecido. En México, durante los primeros años de la década de 1990,

operaban tan sólo 20 franquicias. En la actualidad, existen más de 600 cadenas de franquicias y se ha calculado que en año 2003 sus ventas alcanzaron aproximadamente 17 mil millones de dólares, además se espera que en los próximos años el sector de las franquicias mantenga un crecimiento sostenido de, por lo menos el 15 por ciento anual.

La planeación estratégica exige comunicación constante entre el franquiciante y los franquiciatarios, si esa comunicación no se diera, no podría actuar como franquicia, sería entonces un negocio independiente con el uso de un nombre.

El principal objetivo del franquiciante es lograr que su empresa se dé a conocer y se administre tal como él lo ha diseñado, ya que ha resuelto que es un negocio que fructifica, por lo tanto gracias a la planeación estratégica es capaz de identificar las oportunidades y amenazas con las cuales se tiene que enfrentar.

El factor ambiental resulta ser uno de los puntos de mayor importancia en la planeación estratégica, el franquiciante debe analizar la situación económica en el país o región en la cual se va a establecer, pues de ello depende el éxito o fracaso del franquiciatario.

La creciente complejidad del ambiente externo, no se puede limitar a los asuntos del franquiciante, sin considerar las demandas e influencias de los franquiciatarios que se encuentran ubicados en lugares totalmente diferentes en ocasiones a la ubicación del franquiciante.

La planeación estratégica como involucra al personal, en el caso de las franquicias es de suma importancia pues de ello depende en la mayoría de los casos el desarrollo correcto de este sistema de negocio, al perseguirse la estandarización, el personal que colabora deberá conocer perfectamente el trabajo que desarrollará, apegándose a los manuales y acatando las observaciones que lleven a cabo después de una revisión periódica al franquiciatario por lo tanto la

actualización, comunicación y capacitación es indispensable en este tipo de negocio.

Las estrategias de los autores Cohen – Cyert se aplican en la medida que se analiza el entorno, aspecto muy importante que debe considerarse en las franquicias ya que de ello se deriva el concepto de tropicalización, del cual depende en gran medida el éxito en la implantación de una franquicia.

En México, el contrato de franquicia está basado en la Ley de la Propiedad Industrial como ya se mencionó anteriormente, sin embargo la forma de operar de las franquicias sugiere que se deben regular todos los detalles, para que no dé lugar a contratos leoninos, en los cuales todas las ventajas y beneficios sean acaparados por una de las partes, es decir debe ser un documentos en el que prevalezca la equidad y no favorezca al franquiciante o dueño, por lo cual se el contrato de franquicia de debe convertir en un traje a la medida pero perfectamente reglamentado ya que debe incluir aspectos tales como regalías, puntos de venta, publicidad, mercadotecnia, capacitación, mantenimiento manuales, estándares de calidad, registros contables, información confidencial, modificaciones al sistema, vigencia, penas convencionales, territorialidad y sistemas de cómputo.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMF, AC., "Las franquicias en México" Publicación Especial, México. 2002
2. AMF, AC., Catálogo de Franquicias, México, 2003
3. ANSOFF, H.I., "Corporate Strategy", Nueva York, McGraw-Hill, 1997 (3a. reimpresión)
4. ANSOFF, H.I., "The evolution of corporate planning", Nueva York, McGraw-Hill, 2001
5. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, Directorio, Publicación Semestral. México 2003
6. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, Boletín mensual emitido, enero 2003
7. CÁCERES, Luis Rene, "Estrategia, planificación y control", México: Fondo de Cultura Económica, 1998 (4ª.ed).
8. CENTRO DE INVESTIGACIÓN FINANCIERA, "Aspectos relevantes en este tipo de inversión". en *Guía para invertir en franquicias*. No 54, marzo 1999. Barcelona.
9. DI CONSTANZO, Juan, "Desarrollo de Sistemas de Franquicias", México: Mc Graw Hill 1999
10. EL FINANCIERO, "Las franquicias, la mejor opción de negocio", Negocios 11 marzo de 2003 México.
11. EXPANSIÓN, "Las 500 franquicias en México", México, Febrero 20003
12. GALLÁSTEGUI Armella, Juan Manuel, "La Ley y Las Franquicias, el panorama legal actual de las franquicias en México", *Entrepreneur*, no. 45, diciembre 2001, México.
13. GARCÍA, Jorge, "Las franquicias", en *Administrare Hoy*, No. 145, agosto 1996, México.
14. GONZÁLEZ Calvillo Enrique, "Franquicias: la Revolución de los 90's", Editorial Mc Graw Hill., México 2001.
15. GONZÁLEZ Calvillo, Enrique, "La experiencia de las franquicias". México: McGraw Hill, 2001.
16. GONZALEZ Calvillo, Enrique, "La experiencia de las franquicias", México: Mc. Graw Hill, (3ª. ed).
17. HERMIDA J. Y Serra Roberto, "Administración y Estrategia", Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2002.
18. LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, Agenda Mercantil, México: ISEF, 2002.
19. LYER, Vinno, "Dirección y Motivación de las redes de distribución comercial", España: Biblioteca Financiera Times, 1997.
20. MÜNCH, Galindo L. "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas. México 1999.
21. MUNDO EJECUTIVO, "La inversión en la franquicia", México, Vol. 67, noviembre 1999.

22. PEREYRA, Carlos, "Entre el amor y los celos", en *Expansión*. No. 26. mayo 1999.
México: Expansión.
23. RAAB y MATUSKY,"Franquicias. Cómo multiplicar su negocio", Limusa Noriega Editores, México 2001.
24. SLOSN MANAGEMENT REVIEW, "metas estratégicas: proceso y políticas", Darmount College Vol. 45, núm. 6.
25. VALDAJOS, Juan Rubén, "Franquicias en España y Latinoamérica", en *Franquicias Hoy*, Madrid España diciembre 2002.
26. www.franchise.org
27. www.labolsa.com/noticias/eco6029099830.shtml "Las franquicias mexicanas contraatacan para hacerse un hueco en el mercado exterior "12 de febrero de 2003 (Fuente: © Expansión) el economista. México.

ANEXO 1

EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

El modelo tipo de un contrato de franquicia me fue proporcionado por FRANQUICIAS X, cuyo contenido transcribiré literalmente en este estudio.

"CONTRATO DE FRANQUICIA X"

CONTRATO DENOMINADO, AL QUE A LO SUCESIVO SE LE DESIGNARA DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE "FRANQUICIAS X, S.A DE C.V.", EN ADELANTE "X_{MR}", y POR LA OTRA " _____ S.A DE C.V.", QUE SE NOMBRARA COMO "EL FRANQUICIATARIO", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I.- "X_{MR}" a través de su representante, el Sr. _____ declara que:

- A) a) Es una sociedad debidamente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, mediante escritura número _____ de fecha _____, otorgada ante la fe del Lic. Titular de la Notaría Pública número _____, del Distrito Federal.
- B) b) Tiene su domicilio en la ciudad de México, Distrito Federal, y cuenta con los siguientes registros:
Registro Público de Comercio:
Folio Mercantil:
Registro Federal de Contribuyentes:
Registro IVA:
Registro Cámara de Comercio:
- C) Que "X_{MR}" como titular de todos los derechos amparados en el presente contrato de franquicia ya los que genéricamente se les denomina "X_{MR}", está facultado para conceder los derechos en este documento y obligarse en los términos del mismo, permitiendo el uso y explotación de derechos sobre marca de servicios, transferencia de tecnología, propiedad autorial, abastecimiento de mercancías y material de apoyo y determinación de un territorio para la explotación de esta franquicia.
- D) d) A su representante no le han sido revocadas ni de manera alguna modificadas las facultades de representación con que se ostenta.

II.-Por su parte el "FRANQUICIATARIO", representado en este acto por el Sr. _____ declara que:

- A) Es una sociedad debidamente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, mediante escritura No. _____, de fecha ____ de ____ de 20__, otorgada ante la fe del Lic. _____ Notario Público número _____ de _____.
- B) Tiene su domicilio en la ciudad de _____ y cuenta con los

siguientes registros:

Registro Público de Comercio:

Registro Federal de Contribuyentes:

Registro IVA:

Registro Cámara de Comercio:

- C) Es su deseo adquirir una FRANQUICIA para usar y explotar el SISTEMA, bajo todas y cada una de las condiciones, reglas y normas de operación que dicte "X_{MR}".
- D) Que conocer ampliamente el funcionamiento y operación del SISTEMA, así; como sus políticas y restricciones, por lo que está de acuerdo en obtener la FRANQUICIA en los términos y condiciones que, le sean fijados en el presente contrato y observar los lineamientos que se lleguen a establecer en diversos documentos relacionados con dicho SISTEMA, mismos que también acatará expresamente al igual que todas y cada una de las disposiciones, reglamentaciones, políticas comerciales y normas de funcionamiento de carácter general, las que como bases generales en el presente contrato, y que conforme se vayan modificando las mismas, le serán comunicadas oportunamente con la finalidad de la optimización y mejor operación del citado SISTEMA.
- E) Las facultades con que ostenta su representante no le han sido revocadas ni de manera alguna modificadas, mismas que acredita con la escritura pública número _____, de fecha _____ de 20____, otorgada ante la fe del Lic. Notario Público número _____ e inscrita en el Registro Público de Comercio bajo

III.- Para los efectos de este contrato, las partes convienen en reconocer las siguientes abreviaturas de acuerdo a las definiciones que se consignan en esta declaración:

- A) FRANQUICIA: Es el contrato de sublicencia de uso y explotación de marcas, nombre comercial y derechos de autor con las obligaciones y derechos consignados en el mismo que otorga "X_{MR}" y que asume de su parte el FRANQUIRENTE para la explotación de una unidad empresarial o negociación mercantil dentro de la zona o territorio delimitado previamente, y que se concede por un periodo inicial de SIETE AÑOS renovable y que comprende además los abastecimientos de productos, mercancías, materiales de apoyo y equipos, servicios y asesoría, capacitación, mantenimiento y actualización del SISTEMA.
- B) TERRITORIO EXCLUSIVO: Es el área geográfica delimitada por "X_{MR}" en la que autorice la operación comercial de todos los derechos consignados en el presente contrato de FRANQUICIA para la venta de productos y prestación de servicios relacionados con la misma, y por el que "X_{MR}" se obliga a otorgar, ceder, facultar, contratar, vender etc., a cualquier otra persona, siendo el único autorizado para operar en dicho territorio el FRANQUICIATARIO. El derecho consignado en este apartado otorga al FRANQUICIATARIO exclusivamente la posibilidad de establecer una única y exclusiva tienda, negociación y/o establecimiento mercantil, con salvedad

de que solicite dentro del propio territorio exclusivo que le corresponde, la apertura de otra tienda "X_{MR}", la que otorgará preferentemente a éste dicho derecho, siempre y cuando aquel cumpla con las condiciones, restricciones y especificaciones para este fin, todo lo cual deberá realizarse por escrito.

- C) SISTEMA: Es el sistema único de Mercadotecnia avanzada para la comercialización de productos y/o servicios relacionados con el GIRO, a través de la operación de diversas unidades empresariales de tipo comercial y, sistemas avanzados de distribución, soporte, comercialización, publicidad y organización. Dicho SISTEMA comprende entre otras cosas, lo siguiente:

I.- MARCA DE SERVICIO, NOMBRE COMERCIAL y DERECHOS DE AUTOR que aparecen consignados en el presente contrato

II.-ABASTECIMIENTO: Provisión de bienes, productos y servicios, así como la asesoría y capacitación en las áreas de capacitación, planeación, soporte técnico y logístico, contable, administrativa, fiscal, legal, publicitaria, sistemas, comunicación, recursos humanos, previsión de riesgos, y en general todos aquellos que se requieran para el buen funcionamiento de la FRANQUICIA

III- SOFTWARE FRANQUICIABLE:

El conjunto de derechos, servicios y conocimientos técnicos en las diversas áreas para la sana conducción de las unidades empresariales creadas bajo el SISTEMA

D) GIRO: Es la rama del comercio a la que se dedicará ELI FRANQUICIATARIO y que específicamente será el de la compraventa de productos relacionados con el dormir como son colchones, accesorios, blancos, mobiliario, artículos para el hogar ,etc. que proveerá exclusivamente "X_{MR}"

E) FRANQUICIATARIO OPERADOR: Es aquella persona designada de entre los socios del FRANQUICIATARIO y que al ser previamente evaluado y capacitado por "X-" resulte idóneo para la operación del establecimiento, negociación y/o tienda donde se establecerá la FRANQUICIA. "X_{MR}", y en la que participe cuando menos con un mínimo del CINCO por ciento en el capital social de la empresa, cuya función es la de administrar personalmente la sociedad y representarla ante cualquier persona para los efectos de derechos, obligaciones y responsabilidades de la misma, así como por función de su encargo llevar el nombre social ante diversos organismos e instituciones de representación, organización y promoción de FRANQUICIATARIOS y en general de comerciantes. Para estos efectos deberá el FRANQUICIATARIO otorgar al FRANQUICIATARIO OPERADOR, el cargo de gerente general y/o administrador único, con todas las facultades generales y especiales que se requieran para el buen desempeño de su cargo.

F) "X_{MR}" Es la persona moral de naturaleza mercantil denominada Franquicias X ,S.A. de C. V. que cuenta con la capacidad legal y económica para obligarse en los términos del presente contrato, a efectos de otorgar el uso y explotación de marcas, nombre comercial y derechos de autor, además, de que cuenta con los mecanismos de distribución y

abastecimiento de productos relacionados con el giro de las tiendas y establecimientos comerciales que son materia de este contrato, además, de contar con el prestigio ante el público consumidor respecto de la mercancía que se identifica como productos y servicios "X_{MR}"

IV.- El Presente contrato está sujeto a la condición suspensiva de que "X_{MR}" acepte como FRANQUICIATARIO a la otra parte contratante, así como al FRANQUICIATARIO OPERADOR que deberá designar ésta, para cuyo efecto deberá someterse a los exámenes de aptitud, evaluación psicométrica, investigación socio económica y de solvencia moral y que forma parte integrante del mismo. En consecuencia este contrato surtirá efectos legales y jurídicos sólo de aprobarse por parte de "X_{MR}" al FRANQUICIATARIO y al FRANQUICIATARIO OPERADOR, conforme a los estudios e investigaciones que se practicarán, en un lapso no mayor de 90 días, contados a partir de la suscripción de este contrato, comunicándoseles la aceptación por escrito para que empiece a surtir todos los efectos y consecuencias legales, los derechos y obligaciones consignadas. para el caso de que conforme a la reserva que se hace "X_{MR}" en forma exclusiva, no fuesen aceptados ni el FRANQUICIATARIO, ni el FRANQUICIATARIO OPERADOR, aquella se obliga a devolver el importe de la cantidad que recibe a la suscripción del presente contrato, además de los intereses bancarios en instrumentos de inversión a 90 días tomados como base, precisamente, la fecha de este instrumento, contra la correspondiente entrega de factura o comprobante fiscal a satisfacción 'de "X_{MR}" que ampare la devolución en exceso al importe de la contraprestación establecida en fa cláusula segunda de este contrato.

V.- las partes, después de reconocerse la personalidad con que se ostentan sus representantes y habiendo aceptado el contenido de las DECLARACIONES anteriores, convienen en otorgar las siguientes:

CLAUSULAS EL OBJETO

PRIMERA.- Por virtud del presente contrato "X_{MR}" se obliga, de cumplirse la condición suspensiva consignada en el apartado IV de las declaraciones del mismo, en otorgar al FRANQUICIATARIO, el derecho de uso y explotación de marcas, nombre comercial y derechos de autor y en el TERRITORIO EXCLUSIVO, escogido por éste que debidamente firmado es parte integral de este documento: además, del abastecimiento de productos, mercancías y servicios que comprenden el giro de la FRANQUICIA, materiales de apoyo, equipos, servicios, asesoría, capacitación, mantenimiento y actualización, relacionados con la misma.
CONTRAPRESTACION

SEGUNDA.- El FRANQUICIATARIO paga como contraprestación "X_{MR}" por la franquicia y el derecho de explotación comercial del TERRITORIO EXCLUSIVO la cantidad de \$ _____ PESOS MEXICANOS MONEDA NACIONAL. mas el pago del impuesto al valor agregado, ambas cantidades se reciben al momento de firma del presente contrato.

Adicionalmente, el FRANQUICIATARIO deberá pagar a "X_{MR}" con la periodicidad y en la forma que establezcan las partes en su momento la suma equivalente al

10% (DIEZ POR CIENTO) de sus ingresos brutos por los conceptos que ahí se especifican.

Igualmente, el FRANQUICIATARIO deberá cubrir a "X_{MR}" el pago de los productos relacionados con el GIRO como es tratándose de colchones, accesorios blancos, muebles y artículos para el hogar, así como los sistemas, capacitación y servicios de mantenimiento que expendan en su establecimiento comercial, negocio y/o tienda "X_{MR}" conforme al giro ya establecido debiéndose cubrir este pago en el lugar y con la periodicidad que se acuerde por ambas partes.

OBLIGACIONES DE "X_{MR}"

TERCERA.- "X_{MR}" se obliga:

- A) A mantener la vigencia de este contrato de FRANQUICIA durante el periodo de DIEZ años, ya cumplir con las obligaciones de permitir el uso y explotación de marcas, nombre comercial y derechos de autor que se consigna en este contrato.
- B) Conceder el uso y explotación de los derechos de propiedad industrial y transferencia de tecnología que aparecen en los manuales y aquellos que sean necesarios para la mejor operación de la unidad empresarial.
- C) Proporcionar al FRANQUIRENTE el ABASTECIMIENTO y el SOFTWARE FRANQUICIABLE, por sí o a través de terceras personas, de acuerdo al funcionamiento, políticas y lineamientos que el sistema establezca.
- D) Proporcionar el ABASTECIMIENTO de productos institucionales suficientes, de óptima calidad ya precios competitivos, necesarios para la operación de la unidad empresarial, manteniendo los inventarios requeridos de ~ acuerdo a la comercialización de los mismos productos
- E) Coadyuvar con el FRANQUICIATARIO en el manejo operativo, administrativo y comercial de su unidad empresarial, así como en aquellas áreas que requiera ~, a opción de "X_{MR}"
- F) Vigilar los locales utilizados por todos aquellos FRANQUIRENTES con quienes se obligue en los mismos términos de este instrumento, a efecto de no demeritar la imagen pública del establecimiento comercial del FRANQUIRENTE, para que se reúnan las condiciones de seguridad, higiene, mantenimiento, conservación y distribución tomadas en consideración para la autorización de las operaciones
- G) Asesorar, apoyar y vigilar al FRANQUICIATARIO en el cumplimiento de sus obligaciones con los diversos comités a los que deba asociarse o afiliarse, detectando y canalizando la problemática comercial para su solución.
- H) Autorizar el número de 300 (TRESCIENTOS) TERRITORIOS EXCLUSIVOS si las condiciones de población general del país no variaren, tomando en cuenta que este número se determine en base a los censos y estadísticas de población general y su distribución en el territorio de la República Mexicana dictados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; y tomando en cuenta también la información, económica relativa a dicha población y los centros urbanos o rurales en que se encuentra conglomerada, todos estos datos han sido tomados a junio de 2003, por lo que si posteriormente variaren las condiciones establecidas y

tomadas en consideración para la distribución comercial del país; en la misma manera podrá variar el número de TERRITORIOS EXCLUSIVOS a conceder, afectando nuevos territorios no asignados, sin que esto sea causa de rescisión de contrato imputable a "X_{MR}"

- I) Llevar a cabo todos los actos tendientes a la conservación de los altos niveles de aceptación, calidad y comercialización del SISTEMA
- J) Practicar las evaluaciones técnicas de nuevos productos para ser incluidos en los institucionales, que sean sometidos a su consideración por los FRANQUICIATARIOS a través de los canales pertinentes
- K) Mantener debidamente surtidos los centros de distribución de productos institucionales y actualizados y con una correcta rotación de los inventarios a efecto de suministrarlos oportunamente transmitiendo los beneficios que obtenga del fabricante.
- L) Realizar, por si o por tercera persona, por lo menos una campana anual de publicidad institucional

DERECHOS DE "X_{MR}"

CUARTA.- "X_{MR}" tendrá los siguientes derechos y facultades

- A) Autorizar como FRANQUICIATARIO OPERADOR a la persona previamente designada por el FRANQUICIATARIO que habiendo sido seleccionada y capacitada, hubiera aprobado dichas evaluaciones, conforme a las normas exigidas por el sistema, condición suspensiva a la que se sujeta el presente contrato tal y como aparece del contenido. del apartado IV de las declaraciones de este instrumento.
- B) Dar por terminado en cualquier tiempo la FRANQUICIA para el caso de incumplimiento del FRANQUICIATARIO a cualesquiera de las obligaciones a su cargo, sujetándose al procedimiento arbitral que aceptan en común acuerdo las partes.
- C) Prorrogar la FRANQUICIA al término de los primeros DIEZ años, siempre y cuando el FRANQUICIATARIO cumpla los términos y condiciones de presente contrato, así como las políticas contenidas en manuales, circulares, y boletines en donde se consignan específicamente las normas a que se sujeta dicha prórroga.
- D) Imponerlas medidas y sanciones al FRANQUICIATARIO para el caso de que éste incumpla cualesquiera de sus obligaciones, o en su caso "X_{MR}" podrá rescindir este contrato.
- E) Aprobar el local donde se pretenda instalar la unidad empresarial
- F) Prestar los servicios de apoyo que constituyen el SOFTWARE FRANQUICIABLE.

QUINTA.- "X_{MR}" por conducto de las empresas que expresamente se encuentren autorizadas por el SISTEMA, vigilarán que se presten al FRANQUICIATARIO los servicios informativos que se especifican limitativamente en el manual de operación y que enunciativamente son los que a continuación se mencionan:

- A) Asesoría jurídica en franquicias
- B) Asesoría en sistemas computacionales y organizacionales para franquicias.
- C) Recursos humanos en las franquicias
- D) Prevención y control de riesgos en las franquicias
- E) Asesoría administrativa y contable aplicada a franquicias
- F) Promoción local, relaciones públicas en la comunidad, publicidad y mantenimiento de la imagen corporativa de las franquicias.
- G) Servicios de comunicación intergrupala

SEXTA.- Para la presentación de los servicios de información mencionados en la cláusula que antecede, el FRANQUICIATARIO conviene en autorizar a "X_{MR}" para que contrate con las empresas autorizadas en dichos ramos, en el entendido que dichos servicios quedan limitados a las áreas que designe. "X_{MR}", por todo el tiempo de vigencia de este contrato, incluyéndose la remuneración correspondiente en el pago que efectúa el FRANQUICIATARIO como contraprestación en la cláusula segunda de este contrato.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIATARIO

SEPTIMA.- El FRANQUICIATARIO, por virtud de este contrato, sin perjuicio de las que se mencionen en otras cláusulas, contrae las siguientes obligaciones:

- A) Pagar todas y cada una de las contraprestaciones y cantidades que por este contrato asume, en los días y lugares establecidos por "X_{MR}", conforme a lo estipulado en la cláusula SEGUNDA del presente contrato.
- B) El FRANQUICIATARIO, se obliga a comunicar a "X_{MR}" inmediatamente que tenga conocimiento de alguna situación que puedan implicar una invasión de los derechos mercantiles de servicios, nombre comercial y derechos de autor por un tercero ajeno al sistema o del mal uso que un distinto miembro del mismo les estuviera dando y deberá coadyuvar con "X_{MR}" cuando por estos acontecimientos se le solicite, teniendo además la obligación de comunicar en forma inmediata por escrito cualquier hecho o acto que pueda perjudicar la imagen, aceptación y estándares de calidad, a fin de que "X_{MR}" proceda a la defensa de los intereses comunes de ambas partes
- C) A utilizar la marca de servicios, nombre comercial y derechos de autor exclusivamente en el local que ocupe su establecimiento, negociación mercantil o tienda, en papelería, productos, servicios, artículos promocionales y publicidad, o en cualesquiera otros documentos que le indique "X.", no pudiendo hacerlo en forma extensiva salvo que previamente recabe la autorización por escrito de "X_{MR}".
- D) A cubrir los honorarios, puestos, derechos y cualesquiera otros gastos que se generen con motivo de la colocación e identificación de los derechos de uso y explotación de marcas, nombre comercial y derechos de autor, en los lugares y documentos autorizados, así como, de aquellos que hubiese que realizar con motivo del retiro del material.
- E) A responder de cualquier pago de daños y perjuicios e ilícitos de carácter penal que llegare a cometer en perjuicio de "X_{MR}" por el mal empleo que

diere a los derechos de uso y explotación de la marca de servicios, nombre comercial y derechos de autor.

- F) Abrir y operar el establecimiento y/o local aprobado por "X_{MR}" dentro del término improrrogable que al efecto se les señale, una vez aprobado, el FRANQUICIATARIO y el FRANQUICIATARIO OPERADOR, debiendo funcionar con un horario de las 10:00 a las 20.00 hrs. de lunes a domingo de cada semana. Este horario podrá ser modificado por acuerdo expreso entre las partes, tomando en consideración la zona y región en que se ubique, así como la localización individual de la misma por la que se le impugnan horarios preestablecidos, así como restricciones reglamentarias de las autoridades locales.
- G) Cumplir con el programa de capacitación y actualización que establezca "X_{MR}" tanto para el FRANQUICIATARIO operador como para los empleados con los que opere el FRANQUICIATARIO, tanto antes de la apertura de la unidad empresarial, como durante su operación.
- H) Participar en los diversos comités que se formen para efectos publicitarios, promocionales, de desarrollo e investigación, soporte, etc. y en los que deberá colaborar activamente el FRANQUICIATARIO operador
- I) Mantener el local en las condiciones bajo las que se le autoriza por "X_{MR}" para operar en el establecimiento, en atención a la buena imagen, prestigio, competitividad y estándar de calidad y servicio propugnado por el sistema de que es parte.
- J) Comercializar exclusivamente los productos que "X_{MR}" abastecerá y/o aquellos que llegue a autorizar por escrito al FRANQUICIATARIO, conforme a sus cualidades técnicas y que suministre a través de los centros de distribución que se establezcan
- K) Someterse a los criterios generales de publicidad y promoción que operan en el sistema, para las campañas que realice individualmente, así como cumplir puntualmente con las obligaciones que contraiga con los comités mencionados en el inciso H) de la presente cláusula y atento al contenido del manual de identidad corporativa, manual de publicidad y catálogo de originales de publicidad
- L) Someterse a las políticas y criterios generales del sistema y que se plasman en este contrato, documentos, circulares, manuales y boletines que se le hagan llegar en su oportunidad
- M) Comunicar por escrito a "X_{MR}" sobre el deseo de transmitir cualquier acción a persona distinta a las que aparezcan como accionistas en el acta constitutiva del FRANQUICIATARIO, con objeto de que "X_{MR}" apruebe dicha transformación, así como cualquier cambio o modificación a los estatutos sociales, puesto que de no hacerlo, la falta de dicha comunicación implicará la rescisión de este contrato por variarse las condiciones bajo las cuales se designe al FRANQUICIATARIO, además de perjudicar la buena imagen y fines del sistema
- N) Adquirir el mobiliario necesario para la operación de su franquicia, de acuerdo a lo que "X_{MR}" le designe y autorice, atendiendo a las condiciones y características del local y la región del territorio exclusivo, guardando en todo momento la imagen corporativa que ésta le indique.

- O) El FRANQUICIATARIO deberá sujetarse a las normas y disposiciones operativas que le dicte "X_{MR}" en este contrato o en documentos tales como circulares internas, boletines, etc. para llevar a cabo la operación del establecimiento comercial conforme a la imagen corporativa de "X_{MR}", que incluye, la garantía y mantenimiento de los productos.
- P) Responder a cualquier daño que le ocurriere a los productos que se encuentren en su bodega de tienda o en tránsito hacia el domicilio que indique el cliente, una vez efectuada la venta.
- Q) El FRANQUICIATARIO, asume la obligación de contratar todos y cada uno de los contratos de seguros por los riesgos que "X_{MR}" le indique

CAUSAS DE RESCISIÓN Y EFECTOS JURÍDICOS

NOVENA.- Serán causa de rescisión del presente contrato el incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones que las partes asumen por el mismo, y en especial se le podrá rescindir el contrato al FRANQUICIATARIO por no cumplir con los lineamientos, políticas, normas y disposiciones contenidas en los documentos, manuales, boletines y comunicaciones que se le haya dado por "X_{MR}".

DECIMA.- Por el incumplimiento a cualesquiera de las obligaciones contenidas en el cuerpo del presente contrato, la parte que incumpla quedará obligada a cubrir las penas convencionales

DOMICILIOS DE LAS PARTES CONTRATANTES

DÉCIMA PRIMERA.- Los contratantes señalan como sus domicilios correspondientes para recibir cualquier comunicación relativa a las obligaciones y derechos consignados en este documento, los que a continuación se señalan y se obligan a notificar por escrito con acuse de recibo, con treinta días de anticipación cualquier modificación a los mismos

"X_{MR}"; Calle _____ Col. _____ C.P. _____
 _____ del _____ Ciudad _____ Tel. _____

Calle _____ Col. _____
 C.P. _____ del _____ Ciudad _____ Tel. _____

Atención de:

CONTROVERSIAS POR INTERPRETACION, CUMPLIMIENTO Y EJECUCIÓN DE ESTE CONTRATO.

DECIMA SEGUNDA.- Los contratantes se someten a juicio arbitral para el caso de controversia por interpretación, cumplimiento y ejecución de este contrato, sujetando el procedimiento arbitral conforme este contrato que se substanciará en cualquier caso en la Ciudad de México, Distrito Federal.

LAS PARTES RECONOCEN QUE EN LA CELEBRACION DE ESTE CONTRATO NO EXISTE ERROR, DOLO, VIOLENCIA, MALA FE O CUALQUIER OTRO VICIO DEL CONSENTIMIENTO QUE PUEDA RESTARLE VALIDEZ JURIDICA y ENTERADAS DEL CONTENIDO y ALCANCE LEGAL DE SUS CLAUSULAS, LO SUSCRIBEN A LOS ____ DIAS DEL MES DE _____ DE DOSMIL _____, CONSERVANDO CADA QUIEN UN EJEMPLAR.

"X_{MR}"

"EL FRANQUICIATARIO"